

MILEINE MARIA DIETRICH

UMA ABORDAGEM AO ESTUDO DA CONTROLADORIA E DE  
SUA EVOLUÇÃO EM UMA EMPRESA COM O ADVENTO DE  
NOVAS TECNOLOGIAS

Monografia apresentada ao Programa do Curso de  
Pós –Graduação do Departamento de Contabilidade do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal do Paraná, como requisito para obtenção do  
título de especialista em Contabilidade e Finanças  
Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA  
2005

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho à minha mãe Eunice Maria Betinardi, à minha irmã Helaine Sabrina Dietrich e à minha sobrinha Isaura Moraes, pela paciência e pelo apoio que me deram durante o desenvolvimento do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso aqui meus agradecimentos a Deus, em primeiro lugar, pois sem Ele nada teria sentido, a minha mãe, que sempre me apoiou nas horas mais difíceis da minha vida, ao meu namorado Fábio Eloi Pereira que me ajudou com dados de sua empresa e ao meu professor orientador Vicente Pacheco pelo apoio, dedicação, orientação e compreensão, e a todos os demais professores e colegas da Universidade Federal do Paraná do curso de Contabilidade e Finanças que de uma forma ou de outra colaboraram para o sucesso desse trabalho.

## **RESUMO**

DIETRICH, Mileine Maria de. **Uma abordagem ao estudo da controladoria e de sua evolução em uma empresa com o advento de novas tecnologias**, 2005. Monografia (Especialização, Pós Graduação em Contabilidade e Finanças) – Departamento de Contabilidade – UFPR, Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR. Este estudo tem por finalidade a pesquisa e análise das principais idéias para apresentar informações sobre controladoria no modelo de negócio e empresas em busca da inovação no mercado, contribuindo assim para definição, melhoria e aprimoramento de processos, redução de riscos, definição de parâmetros e cenários econômico-financeiros, mercadológicos e aumento de rentabilidade. As informações foram obtidas através de pesquisas bibliográficas sobre controladoria, produtos e empresas atuantes no mercado. O estudo faz a apresentação de um produto inovador a ser inserido no mercado, aprimorando o controle para proporcionar rapidez no gerenciamento das diversas áreas abrangentes e ganhos à instituição, resultando em maior segurança, diminuição dos riscos, maior competitividade e aumento da credibilidade refletindo positivamente na satisfação dos clientes sejam eles intermediários ou finais. Um sistema eficiente de controladoria é um componente indispensável e fundamental para a empresa. O foco nos procedimentos faz com que haja controle sobre as diversas operações ligadas à cadeia produtiva, permitindo o planejamento, organização, implantação, reparos, reestruturação, aplicação, facilitando e ordenando a otimização da gestão do negócio.

**Palavras chaves:** controladoria; inovação; mercado; empresa e produto.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.2. Metodologia .....	8
1.2.1 Tipos de Pesquisa .....	8
1.2.2. Quanto aos meios de investigação .....	8
1.2.3. Universo e amostra.....	9
1.2.3.1.Universo.....	9
1.2.3.2. Amostra .....	9
1.2.4. Coleta de dados.....	9
1.2.5. Tratamento dos dados:.....	9
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
2.1. Objetivo final .....	10
2.2. Objetivos Intermediários .....	10
2.3. Justificativa .....	10
2.4. Delimitação do estudo .....	10
2.5.Referencial teórico.....	11
2.5.1. Iniciativa da empresa .....	11
2.5.2. As Empresas na Era do Conhecimento .....	12
2.5.3. Rapidez.....	14
2.5.4. Inovação .....	14
<b>3. CONTROLADORIA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Conceito de Controladoria .....	17
3.2 Extensão dos Conceitos de Controladoria.....	17
3.3. Caracterização da Controladoria .....	19
3.4. Controladoria tradicional .....	20
3.4.1 Serviços de informação gerencial.....	20
3.5. Controle Divisional.....	22
3.5.1. Funções do “Controller” .....	25
3.5.2.Controladoria .....	26
3.5.3 Tesouraria.....	27
3.5.4. Posição Hierárquica.....	28
3.5.5. Parâmetro dos Cargos.....	28
3.6. Pragmatismo das Funções do “controller” .....	29
3.6.1 Função administrativa.....	29
3.6.2. Função independente .....	31
3.6.3.Processo da controladoria .....	32
3.6.4. Objetivo da controladoria.....	33
3.6.5. Sistema repressivo do Controle.....	35
3.6.6 Técnica de controle .....	37
<b>4. IMPLANTAÇÃO CONTROLADORIA.....</b>	<b>40</b>
4.1. Empresa .....	40
4.2. Produtos .....	40
4.2.1.Rastreamento com GPS.....	40
4.2.2.GPS .....	41
4.2.3. Linha de visada dos satélites de GPS: .....	42
4.2.4. Precisão.....	43

4.2.5. Bloqueador e rastreador: .....	43
4.2.6. Rastreadores com base em plataforma GSM.....	45
4.2.7. Pacote básico .....	46
4.2.8. Pacote vip .....	47
4.2.9. Equipamento Satelital .....	48
4.3. Mercado .....	50
4.4. Crenças e valores .....	50
4.5. Filosofia e missão .....	50
4.6. Propósitos básicos.....	50
4.7. Planejamento estratégico e operacional da empresa .....	51
4.8. Modelo de gestão da empresa .....	51
4.9. Controles internos da empresa.....	51
4.10. Sistema de informações gerencial .....	51
4.11. Mercado do rastreador .....	52
4.12. Implantação Controladoria.....	52
4.13. Análise .....	54
4.14. PRODUTOS INOVADORES.....	60
4.15. A Globalização, as Empresas e a Criatividade .....	62
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Dado o atual ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, torna-se vital a diversificação de seus investimentos com produtos novos para o mercado, a fim de reduzir o seu risco global, pois qualquer fracasso nos resultados esperados pode gerar perda de rentabilidade. Assim, a má administração pode levar à falência de empresas despreparadas, com isso impulsionou com que elas conhecessem seus riscos e de se protegerem contra eles. Uma controladoria eficaz é capaz de livrar as empresas dos problemas a que estariam sujeitas, caso não conhecessem seus riscos.

A maioria das empresas pensa apenas em maximizar o retorno de seus projetos, a fim de agregar mais valor a seus proprietários, sem se preocupar com o risco inerente de cada projeto. Porém, com o grande crescimento da concorrência nos mercados, descuidar dos riscos pode significar o fim da empresa.

Sabendo ser muito difícil administrar uma empresa de maneira correta uma controladoria é prescindível para a função de uma supervisão ao enfoque analítico na administração do sistema de planejamento e controle, onde os instrumentos principais vão ser o planejamento e controle gerencial, obtendo dentro da empresa, o papel de observar e influenciar a magnitude e a direção do Lucro. A ausência de controles, a falha de acompanhamento indevidas avaliações de riscos caracteriza um ponto totalmente negativo para a empresa moderna. Hoje em dia existe controle rígido e sistemático para o acompanhamento das avaliações corretas, junto com medidas rápidas, adequadas e eficazes para a empresa.

Uma empresa que não coloca em prática a Controladoria não tem chances de sobrevivência.

## **1.2. Metodologia**

### **1.2.1 Tipos de Pesquisa**

Adotado, aqui, a tipologia de Vergara que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins:

- Exploratória: explorar resultados de uma pequena empresa brasileira, por meio da implementação da controladoria, onde não foi explorado, pois poucos estudos foram feitos sobre a mesma.
- Descritiva: expor as características dos métodos da controladoria, por meio dos quais vai ser identificado os efeitos financeiros e de venda de uma empresa de pequeno porte no Brasil onde tem um grande potencial de crescimento em um período de concorrência.
- Explicativa: explicar quais os fatores que contribuem de alguma forma, para a ocorrência do sucesso de um empreendimento, com pesquisas descritivas para a base da sua explicação.

### **1.2.2. Quanto aos meios de investigação**

- Telematizada: buscaremos informações sobre o tema junto à Internet.
- Experimental: trabalhar com o departamento contábil, financeiro, produção, e vendas observando e controlando as variáveis para identificar as variações produzidas nos vários departamentos.
- *Ex post facto*: trabalho com base em demonstrações contábeis já elaboradas e portanto não poderão ser ajustadas, pois foram elaboradas embasadas em dados passados.
- Documental: executaremos o nosso trabalho por meio de demonstrações contábeis que são documentos das empresas que estarão sendo estudadas.



- Bibliográfica: faremos um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais e revistas especializadas; material acessível ao público em geral.

### **1.2.3. Universo e amostra**

#### **1.2.3.1.Universo**

O universo estudado corresponde a uma empresa em atividade no Brasil, optante pelo simples.

#### **1.2.3.2. Amostra**

Analisar uma amostra selecionada por acessibilidade de 1(uma) empresa de pequeno porte.

#### **1.2.4. Coleta de dados**

A pesquisa bibliográfica será feita em livros, revistas especializadas, manuais de orientação, jornais, Diários Oficiais, dicionários, teses e dissertações que contenham informações sobre o assunto.

A pesquisa telematizada será feita na Internet, visando buscar maiores informações sobre as empresas em estudo e sobre a evolução da inflação no período.

#### **1.2.5. Tratamento dos dados:**

Os dados serão tratados pela utilização de cálculo de índices financeiros que serão comparados quando as demonstrações contábeis.

Será utilizado, procedimentos para identificar os efeitos nas Demonstrações Contábeis e interpretar estes efeitos nos resultados financeiros da empresa em estudo.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo final**

Estudar uma empresa com o advento de novas tecnologias, orientando a uma Controladoria, para ter um crescimento interno e externo adequado.

### **2.2. Objetivos Intermediários**

- Estruturação para um desenvolvimento prático e rápido dentro da empresa;
- Utilizar a situação econômica e financeira da empresa como fonte de informação para tomadas de decisão no mercado-alvo;
- Estratégias de mercado;
- Direção do Lucro;

### **2.3. Justificativa**

É sabido que muitos empresários montam uma empresa muitas vezes de qualquer maneira, sem a preocupação de um estudo e análise, ou sem o conhecimento do seu mercado ou de como administrar diariamente a rotina de sua empresa com sucesso. E quando se trata de um produto e/ou serviço inovador no mercado, crêem que este mercado seja só dele deixando de se preocupar com características como o surgimento de concorrentes ou de novos produtos. Portanto, neste trabalho, pretendo avaliar o quanto a controladoria é fundamental no desenvolvimento de uma empresa.

Assim pretendo concluir o trabalho afirmando que o estudo da controladoria é eficaz para obter um grande resultado na administração, desenvolvimento e manutenção da empresa.

### **2.4. Delimitação do estudo**

Pelo fato do fechamento de várias empresas com a má organização e administração dos empresários, este projeto visa destacar a importância de um controller para a sua administração, evolução e a direção do lucro para a empresa.

A controladoria será utilizada em uma empresa em menos de um ano de sua existência, onde com um pequeno tempo apresenta-se com grandes dificuldades e problemas por falta de estudos e administração correta, onde serão analisados todos os pontos fortes e fracos internamente e externamente para oferecer uma controladoria eficaz e com grandes retornos.

## **2.5.Referencial teórico**

### **2.5.1. Iniciativa da empresa**

Há muita coisa que uma pequena empresa pode fazer, tanto em relação à Inteligência Competitiva, Memória Organizacional, quanto às Comunidades de Práticas.

Uma iniciativa simples e barata de organização da memória na empresa pode gerar vários ganhos de produtividade e competitividade, evitando repetição de erros, pode também trazer uma maior independência de fornecedores e consultorias, pelo compartilhamento do conhecimento e pelo apoio à multiplicação da aprendizagem.

Para criar uma memória organizacional útil, uma empresa pode seguir alguns passos simples: estabelecer princípios e objetivos; estabelecer indicadores; mapear material existente; definir assuntos e fontes; mapear agentes e mediadores; definir armazenamento; criar "massa crítica"; criar procedimentos de consulta e atualização; definir política de incentivo; criar "Programa de Disseminação"; liberar uso gradual; apurar indicadores; prover feedback; avaliar iniciativa.

Uma iniciativa útil para a empresa é a Inteligência Competitiva, um processo organizacional, apoiado em ferramentas adequadas, para seleção, captura, análise, contextualização e disseminação de informações sobre: mercado, concorrência, tecnologia, áreas de atuação, empresas congêneres, agentes reguladores, clientes, fornecedores, etc.

Os objetivos principais de um sistema de inteligência competitiva para uma empresa são: obter informação para decisão; apoiar projetos; apoiar treinamentos e o aprendizado contínuo; fazer um monitoramento do ambiente

competitivo.

A inteligência competitiva busca dar agilidade na tomada de decisões, com racionalização do uso do tempo e das fontes de informação, além da redução de custos.

Os processos básicos envolvidos são:

- I. Planejamento e Direção;
- II. Pesquisa e Coleta de Informações,
- III. Análise e Contextualização e
- IV. Disseminação e Uso.

Para implantação de um processo de inteligência competitiva em uma empresa, alguns passos devem ser observados, como: definir temas de interesse; mapear o ambiente competitivo; identificar fontes; pesquisa de contexto; estratégia de coleta; implantar ciclo de coleta, análise e registro; definir métodos de análise; criar bases de referência; avaliar o uso.

### **2.5.2. As Empresas na Era do Conhecimento**

No mercado atual, o conhecimento é a principal vantagem competitiva. O uso generalizado de tecnologia trouxe automação para as atividades rotineiras nas empresas, substituindo a mão-de-obra menos qualificada por sistemas de informação. O avanço das telecomunicações em geral, facilitou a globalização e a integração dos mercados internacionais. A abertura do mercado brasileiro, iniciada na década de 1990, alterou completamente o cenário competitivo. A questão das empresas na "Era do Conhecimento" é complexa por vários fatores. Em primeiro lugar, o universo delas é muito heterogêneo.

Há 4 grandes problemas para a competitividade das empresas:

- 1. a escassez de conhecimento;
- 2. a falta de uma cultura de treinamento;

3. a falta de conhecimento sobre tecnologia e

4. uma precária infra-estrutura para inovação tecnológica e de conteúdo.

Esses problemas precisam ser removidos através de ações integradas entre governo e sociedade, e a abordagem da Gestão do Conhecimento pode oferecer uma contribuição a alavancagem competitiva das empresas.

Nas empresas a Gestão do Conhecimento abrange hoje diversas iniciativas, tais como: gestão eletrônica de documentos, documentação de processos, educação à distância e comunidades virtuais de práticas, entre outras. As áreas onde as organizações, públicas e privadas, mais têm desenvolvido projetos de Gestão do Conhecimento são: memória organizacional, inteligência competitiva e comunidades virtuais de práticas.

Pensando numa abordagem bem prática, podemos entender a inteligência competitiva como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa, como as informações sobre seu ambiente competitivo. A memória organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos da empresa., sobre seus processos, seu pessoal, suas experiências, sua tecnologia. Uma comunidade de práticas - virtual ou presencial, é composta por um conjunto de profissionais com interesses em comum, que compartilham regularmente suas experiências, conhecimentos, problemas, soluções, num processo estruturado de aprendizado coletivo.

O importante não é a tecnologia usada para fazer a comunicação, mas a comunicação em si. Não é o nome, a sofisticação ou a abrangência da iniciativa, mas seu conteúdo. Todas são formas de passagem de conhecimento , de socialização daquilo que cada um aprendeu para benefício de todos. Isso vale tanto para o conhecimento dentro da empresa, como entre empreendedores diferentes.

A questão essencial não é a tecnologia nem qualquer teoria, o ponto central para as empresas é a competitividade, e na chamada Era do Conhecimento, para ser competitiva, uma empresa precisa ser rápida nas suas reações às mudanças de mercado, inovadora na sua proposição de valor e feroz na disputa pelas oportunidades de mercado.

### **2.5.3. Rapidez**

Velocidade não é nenhuma novidade, mas as empresas, para serem competitivas neste novo cenário, precisam ser rápidas nas suas reações às mudanças de mercado, inovadoras na sua proposição de valor e ferozes na disputa pelas oportunidades de mercado, a rapidez é um aspecto fundamental. As empresas, devem ter prioridades claras e sensíveis, o intervalo de tempo entre a percepção da necessidade de mudança e a reação em si necessita ser muito rápido.

Perceber a necessidade de adaptação, se antecipar com agilidade às oportunidades e agir rapidamente são fatores cruciais até para a sobrevivência de uma empresa.

### **2.5.4. Inovação**

O desafio para a empresa nessa "Economia do Conhecimento" não é só ser rápida, mas também ser inovadora na sua proposição de valor.

Hamel e Prahalad, em seu livro "Competindo pelo Futuro" (RJ: Campus, 1995), defendem que a verdadeira competição se dá pelo posicionamento no cenário futuro do mercado. Deve-se encarar o mercado existente de forma inovadora, buscando oportunidades inéditas de posicionamento. Não se trata de competir contra as forças atuantes no momento, mas de se posicionar criativamente em novos espaços.

Uma empresa pode ocupar espaços novos, tendo uma proposta de valor inovador no produto, no processo produtivo, no serviço agregado ao cliente, na personalização do atendimento, tornando isso tudo vantagens competitiva para a pequena.

A rapidez e a capacidade de inovar são dois aspectos fundamentais da competitividade das empresas no ambiente competitivo hoje, onde o conhecimento é o fator decisivo na vantagem competitiva. Mas não basta ser rápida nas suas reações às mudanças de mercado e inovadora na sua proposição de valor. A história recente do mercado está repleta de empresas inovadoras que se lançaram rapidamente, para pouco tempo depois

desaparecerem. É preciso também ser feroz na disputa pelas oportunidades de mercado.

Em relação à rapidez, alguns pontos devem ser indicados para as empresas:

- Organizar e documentar estruturadamente seus processos, facilitando seu planejamento, operação e alteração, quando da necessidade de ajustes rápidos;
- Criar e manter uma memória organizacional de problemas e soluções, acessível a todos, de tal forma que seja mais fácil e rápida a incorporação de novos colaboradores, a reação em momentos de crise e as respostas aos clientes;
- Desenvolver redes de relacionamentos com fornecedores e parceiros de negócio, de forma que sejam mais rápidas as alterações no processo produtivo em emergências e na eventualidade de demandas não planejadas.

Já em relação à capacidade inovadora, pode-se sugerir :

- Criação e atualização de um conjunto mínimo de informações sobre seu ambiente competitivo, abrangendo clientes, consumidores, indicadores econômicos, legislação, fornecedores, tecnologia de processo e de produto, concorrentes;
- Favorecimento e incentivo ao estabelecimento de um clima de liberdade para reflexão, para experimentação e para o compartilhamento de idéias, experiências e conhecimentos entre todos na empresa;
- Participação em fóruns setoriais, visando contato permanente com os desenvolvimentos de processos e produtos no setor, tanto no país quanto internacionalmente.

Também pode ser útil a uma empresa:

- Implantar práticas diferenciadas de incentivo, premiação e recompensa - financeira e não-financeiras - dos colaboradores, diretamente associadas aos

resultados da empresa e às contribuições individuais e em equipe ao aprendizado coletivo;

- Incentivar o conhecimento sobre clientes, processos, produtos, como um valor da empresa, estimulando o constante aperfeiçoamento individual e das equipes;
- Desenvolver a percepção dos colaboradores em relação ao empreendedorismo e aos diferenciais competitivos da empresa.



### **3. CONTROLADORIA**

“Controller”, devido à sua natureza única dentro da empresa, está para observar e influenciar a magnitude e a direção do Lucro.

O “Controller” com suas responsabilidades deve estar atento com todas as facetas dos negócios; é um dos que melhor conhece os produtos, as operações fabris, preço e condições concorrências; possui a mentalidade de apreciar o lucro como resposta das várias áreas funcionais; possui a consciência de custos e mantém a postura de sugestões construtivas.

Internamente, o “Controller” tem um papel de consultor que utiliza várias técnicas, disciplina e objetividade para assistir às várias áreas da empresa.

#### **3.1. Conceito de Controladoria**

Yoshitake, Mariano (1984, pg. 19) *apud* Heckert & Wilson (1963), coloca o conceito que Controladoria atribuindo ao “Controller” funções de supervisão da contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos, seguros e estatísticas, e aplicações da função contábil para resolução dos futuros problemas administrativos. Seu conceito enfatiza a aplicação de dados contábeis para as futuras atividades da empresa e dá um enfoque analítico na administração do sistema de planejamento e controle. Os instrumento principal da Controladoria é o planejamento e controle gerencial, apoiado pelos serviços contábeis.

#### **3.2 Extensão dos Conceitos de Controladoria**

O Controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa

Yoshitake, Mariano(1984, pg. 19) *apud* GOODMAN, Sam R.(1978). Segundo Goodman, as funções da Controladoria estão sofrendo profundas modificações paralelamente ao crescimento da complexidade da área financeira como um todo. As principais mudanças são:

- Com a expansão dos negócios houve a necessidade de criar a Controladoria e Tesouraria na área financeira;
- Compreendendo os negócios, administração da empresa, fez com que o executivo financeiro tivesse responsabilidade e autoridade, tornando em sua área profissional uma nova dimensão;
- O executivo financeiro passou a responder pela empresa como *staff*, em todos os assuntos relacionados com o planejamento e controle financeiro;
- Está sendo comum o “Controller” ser escolhido pelos diretores com funções atribuídas nos estatutos da empresa; ou, ser eleito por um comitê de executivos, dando-lhe poderes e responsabilidades em resoluções do comitê.
- Os problemas atuais estão se tornando cada vez mais complexos, aumenta assim as dificuldades de se estabelecer à atuação do executivo financeiro;
- Os aspectos que estão mudando a direção futura da função do “Controller são: participação do” Controller “nas áreas de processamento eletrônico de dados e sistemas de informação gerencial; envolvimento interno nas tomadas de decisão, tais como: negociações com sindicatos, fusões e aquisições de empresas, representações junto a órgãos governamentais e outras organizações; aumento do volume de informações nos vários segmentos da empresa, proporcionado pelo computador e dados da empresa-input; e vários aperfeiçoamentos nos conceitos de planejamento através da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, estatística e outras.

A função do controle está intimamente ligada ao planejamento por meio do sistema de feedback que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas. Tal sistema é necessário para avaliar a qualidade do processo decisório e seus aprimoramentos.

A Controladoria deve adotar um modelo dinâmico e interativo, auxiliando a organização no alcance da otimização dos processos e busca de resultados competitivos utilizando, para isso, informações provenientes dos diversos sistemas de informações. O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencia.

A área mais propícia para a atuação integrada entre o Administrador e o Contador é a Controladoria. Pelo fato de ser um órgão da empresa que possui uma

estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração, gerando as informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

### 3.3. Caracterização da Controladoria

O conceito de controladoria no aspecto prático desta função foi analisada por Yoshitake, Mariano (1984, pg. 20) *apud*, Anderson, Schmidt e McCosh (1973), cuja conclusões são:

#### a) Caracterização do conceito central

Se eliminarmos das considerações diversas, ocasional e tarefas especiais, torna-se aparente que realmente os deveres essenciais da controladoria são todos os aspectos de uma função básica- projetar e operar os registros dos negócios e reportar e interpretar a informação que eles contêm “.

Eles também dão uma adequação ao conceito de controladoria. Como:

- As considerações diversas, ocasionais e tarefas especiais referem-se às funções esporádicas exercidas na área do “Controller” e que são verificadas na práticas;
- Por registro dos negócios, entende-se a técnica empregada, podendo incluir as modernas técnicas de processamento de dados;
- Reportar e interpretar a informação levam uma atitude mais crítica tanto pela análise das necessidades da administração, como pela incorporação de novas técnicas na área da informática, na comunicação ou pela análise da interação dos vários elementos para destacar as significantes relações entre os mesmos;
- Centro da idéia é a informação e a responsabilidade do “Controller” em relação a ela. Algumas informações técnicas são de responsabilidade das divisões operacionais, exemplo a pesquisa de mercado, o serviço atual em uma empresa de seguro, as estatísticas de um departamento pessoal ou mesmo informações não quantitativas como princípios legais ou éticos.

b) Controladoria em termos de propósitos gerais

O propósito da Controladoria pode ser visto sob dois pontos, um como tradicional, rotineiro e aceito, o outro como serviço de informação gerencial, onde constitui em uma contribuição para a administração.

### **3.4. Controladoria tradicional**

a) Serviços de rotina

São inclusos nestes serviços a contabilização para contas a receber e a pagar, folha de pagamento aos empregados, registros de caixa e propriedades. Em relação a esta área pode ser atendida por técnicas eletrônicas e o “Controller” agir segundo o princípio da execução;

b) Controle das propriedades

O ativo é responsabilidade de cada executivo e de cada empregado da empresa. O “Controller” é responsável somente pelos registros, controles e documentos envolvidos na função de fazer uma segurança nos ativos da empresa;

c) Demonstrativos e relatórios

Os mais comuns de responsabilidade do “Controller” são: o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o demonstrativo do fluxo de fundos. Esses relatórios são de elaboração obrigatória por lei e destinam-se aos proprietários e terceiros que têm interesse na empresa.

#### **3.4.1 Serviços de informação gerencial**

a) Controle

O controle técnico não pode ser negligenciado quando a empresa opera em condições de competitividade para evitar ineficiência, deseconomias e possíveis fraudes.

O controle principal do sistema contábil é o de custos e despesas. Outro aspecto do controle é a medida do desempenho de uma unidade onde são especialmente importantes as técnicas de custo- padrão e orçamento. Os métodos aplicados devem ser os mais apurados, verdadeiros e justos para garantir a

confiança nos mesmos. A ação de controle ou tomada de decisão não é função do "Controller" e sim de responsabilidade dos órgãos de linha onde é fundamental no conceito de Controladoria, sob o ponto de vista da função independente.

b) Medição do capital de risco

Muitas empresas independentes através de fusões ou incorporações tornam-se conglomerados. A empresa necessita de informações sobre a rentabilidade dos seus segmentos ou capitais de risco. O "Controller" tem a responsabilidade de proporcionar informações que possibilitem à administração tomar decisões no futuro. Os problemas são diversos, como casos de empresas com projetos não usuais onde não existe um passo a ser tomado, ou casos de expansão ou retração nas empresas de capital de risco.

c) Debate público

A função do "Controller" não é só fornecer informações à administração e sim mostrar a decisão de como utilizá-las em situações pertencentes à função de linha. Para reforçar esses sistemas de informações é preciso analisar, prever as possíveis necessidades de dados em face das muitas divergências a serem resolvidas. Exemplo: as informações deveriam ser coletadas visando estruturar possíveis soluções para problemas controversos, como o imposto de renda e exigências da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, da Comissão Interministerial de Preços - CIP, relações com os empregados, sindicatos, órgãos governamentais e entidades diversas.

Com a crescente complexidade das empresas, aumentam as pressões sobre as empresas, em forma de exigências da opinião pública sobre os atos praticados pela empresa, das informações exigidas pelos acionistas majoritários e minoritários que podem ser milhares de pessoas envolvidas no processo de participação no Capita. Em termos contábeis, os dados necessários incluem demonstrativos contábeis e financeiro para cada segmento da empresa e uma série de informações adicionais.

A rentabilidade deve ser apurada entre as diversas divisões, mas as condições do conglomerado resultado das fusões podem ser completamente diferentes da situação anterior, não permitindo a comparação nas medidas da

rentabilidade. Enfim, os problemas contábeis tornam-se bastante complicados, exigindo muita cautela e trabalhos de longo alcance por parte do "Controller".

### **3.5. Controle Divisional**

A empresa cresce e assim da direito ao aparecimento de conglomerados, fazendo com que o estudo da função financeira do controle se torna bem mais complexo. "Pouca ou nenhuma experiência encontramos no caso brasileiro, daí um ponto de partida para o desenvolvimento de uma teoria própria, principalmente em função da índole de seu povo, do passado histórico e dos rumos que tomar o processo ainda recente da concentração de empresas. Cumpre notar que nem nos EUA, onde há maior experiência e tradição de uso dos conceitos de controle no âmbito dos conglomerados, encontramos instrumentais práticos e teóricos capazes de estruturar adequadamente todos os aspectos envolvidos na função de controle".

Nome autor

A empresa de acordo com seu tamanho e função divide-se, cabendo a cada responsável ou gerente geral o exercício de seus objetivos.

A contabilidade como instrumento gerencial "evoluiu para um sistema chamado Controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa. Ela faz parte, portanto, do campo mais genérico dos sistemas de controle gerencial- ou "management control systems". (Kanitz, Stephen C., 1977)

Para se obter sucesso em uma implantação de um sistema completo de controle depende do modo como são tratados os vários aspectos envolvidos no conceito de controle.

Com a diversificação das operações, o controle pode ser exercido por uma das empresas do grupo.

Para se decidir sobre a autonomia de as divisões agirem como unidades descentralizadas a empresa deve contar com a quantidade do grupo, seus objetivos, políticas e a natureza de sua organização e seus elementos componentes. Deve-se implantar sistemas de planejamento e controle financeiro, custos-padrões, procedimentos para gastos de capital, fluxo de caixa, planejamento estratégico e análise gerais.

Devem -se utilizar a mesma filosofia, adotada no escritório central, em cada divisão para ser único os procedimentos.

“A revisão tanto quanto a implantação de sistemas de controle financeiro demanda um bom tempo e não se pode esperar completá-lo em breve período de tempo. Os problemas começam a aparecer nesta etapa: dificuldades de gerenciar as divisões, falha do sistema de comunicação entre controladora e controladas e outros decorrentes do próprio andamento dos negócios”.(Dearden, 1976 a)

A cada momento que a empresa vai se dividindo, vai surgindo vários tipos de problemas e soluções adotadas pelas unidades. A controladora tem dificuldade em saber as informações dos progressos alcançados, onde se obriga a Ter vários especialistas em várias áreas tanto para prestar serviços como para avaliar o desempenho das divisões. Os aspectos a serem observados e os pontos para as suas soluções são os seguintes:

- Preocupação constante em avaliar e adotar as unidades com pessoal experiente para a realização dos negócios;
- Manutenção e revisão de métodos e procedimentos nas várias funções, em todas as unidades;
- Desenvolvimento de um enfoque financeiro para negócios diversificados;
- Rivalidades entre as divisões e conflitos de lealdade;
- Estabelecimento do preço de transferência nas negociações entre as divisões;
- Prestação de serviços pela controladora e métodos de rateio dos custos da administração central;

Essas questões geram muito conflito entre as unidades e a controladoria.

“O gerente deve ser avaliado em bases de seu desempenho controlável e em muitos casos pela contribuição em relação ao investimento controlável, isto é, quando o gerente pode influenciar o tamanho de seus ativos e exercer julgamento sobre os montantes adequados de créditos a curto e longo prazo” (Horngren 1972). Já, David Solomons, citado por Horngren(1972), diz “tais como novos investimentos ou a retirada de fundos de uma divisão, a coisa importante é o sucesso ou fracasso do segmento divisional, não os homens que o dirigem”.

O gerente não deve só avaliar o desempenho quantificável mas também as realizações que não se refletem nos lucros da divisão, tais como: o aperfeiçoamento das políticas de pessoal ou relações com terceiros.

A avaliação da divisão incluindo os custos, despesas, gastos e investimento que são controlados pela administração central e fora do controle do

gerente divisional. "O salário do próprio gerente da divisão deve ficar fora do critério, pois beneficia a organização mas está sob controle central". (Kanitz, 1977)

Uma alocação justa deve satisfazer o sistema de controle, objetivos, motivação e ação. "O critério comum é evitar a alocação de custos e ativos para fins de avaliação do desempenho da divisão. Os ativos referem-se a, por exemplo, valores a receber, disponibilidades, estoques e ativos imobilizados". (Horngren, 1972) Para o controle gerencial uma condição básica é estabelecer um critério para a medida do desempenho.

Para facilitar o controle, define áreas de responsabilidade, ou entidades contábeis em seu amplo sentido, para cada entidade contábil, objetivos a serem alcançados e critérios para as devidas mensurações.

O conceito de entidade contábil, segundo Ludícibus, Sérgio 1980, implica em "reconhecer a unidade econômica que tem controle sobre recursos, aceita a responsabilidade por tarefas e conduz a atividade econômica. Satisfazendo tais condições, a entidade contábil pode ser qualquer pessoa física ou jurídica, departamento, setor ou divisão de uma empresa, inclusive grupos de empresas.

As áreas responsáveis pelos custos, lucros, investimentos e medidas de desempenho são avaliadas em base de critério único.

Centros de Custos, procura medir as entradas em custos. O gerente é motivado a obter os menores custos para a sua divisão, sendo avaliado apenas por essa função.

Os custos podem ser direta ou indireta relacionados com os serviços ou produtos manufaturados, utilizando padrões para a sua avaliação; custos compromissados como: contratos de aluguéis, leasing e compras, empréstimos e outros; esses custos podem ser controlados quando de suas renovações e custos controláveis e não- controláveis(quando dependem ou não das decisões de cada divisão).

Nos centros de Lucros o gerente é responsável pelo desempenho quanto ao lucro. A medição cuida nas saídas, podendo as receitas serem geradas de fonte externa à empresa ou internamente através de transferências de serviços ou produtos entre as divisões. O gerente é motivado pelos resultados dos excessos de receita(outputs) sobre os custos (inputs). Segundo Kanitz 1977 "permite ampliar as áreas de decisão do gerente uma vez que a lucratividade contém múltiplas variáveis.



### 3.5.1. Funções do “Controller”

O “Controller” é o profissional gestor da área da controladoria e profissional com participação efetiva no processo de gestão em especial no planejamento e controle empresarial.

Deve ser gestor de sistema de informação gerencial e através deste exercer o controle por meio da interpretação de informações úteis e lógicas para tomada de decisão.

Todas as fases do processo de gestão devem ser alicerçadas por sistema de informação gerencial, para fins de planejamento e controle.

A Controladoria pode exercer suas funções tanto na pequena, media como nas grandes empresas, onde o que mais necessita de controle gerencial são as dificuldades econômicas.

No Brasil a Controladoria desenvolveu principalmente por causa da instalação de empresas americanas, uma vez que o setor de controle financeiro é parte integrante de suas organizações de origem. A posição do “Controller” era inicialmente encontrada apenas em multinacionais de grande porte.

O Executivo Financeiro foi denominado como membro da alta gerência, do Conselho de Administração de uma empresa, que exerce basicamente as funções de Tesoureiro e/ou Controladoria.

No Brasil, foi constituído o Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros, afiliados ao “International Association of Financial Executives Institute”, de cujos estatutos destacamos seus objetivos principais:

1. Desenvolver os conceitos mais avançados da administração financeira, tais como: as funções de Auditorias, Tesouraria, e, em geral, todas as funções relativas a Finanças;
2. Difundir na Administração das empresas, instituições, governo e público em geral, o conhecimento destes conceitos;
3. Colaborar com os executivos financeiros, a fim de que possam divulgar amplamente tais conceitos nas próprias organizações em que exercem suas atribuições;
4. Proporcionar aos executivos de finanças e a seus companheiros de trabalho os meios necessários através dos quais possam expor suas idéias e experiências no campo da administração de empresas;

5. Tendo em vista os itens anteriores, o Instituto Brasileiro visa a contribuir para a solidez dos negócios, ao ensino e ao desenvolvimento da economia nacional.

### **3.5.2.Controladoria**

- Planejamento para Controle: estabelecer, coordenar e administrar, como parte integral da administração, um plano adequado para o controle das operações. Este plano deve proporcionar, de acordo com as necessidades da empresa, o planejamento do lucro, programas para investimento de capital e financiamento, previsão de vendas, orçamento de despesa e custos- padrões, assim como os métodos necessários para levar a cabo o plano.
- Informação e Interpretação: comparar o desempenho com os padrões e planos operacionais, reportando e interpretando os resultados das operações a todos os níveis da administração e para os acionistas. Esta função inclui a formulação da política contábil, a coordenação de sistemas e procedimentos, a preparação de dados operacionais e relatórios especiais.
- Avaliação e deliberação: participar em todas as deliberações de todos os setores da administração responsável pela política e a ação a ser seguida pela empresa, quanto à fiscalização de seus objetivos, efetivação das políticas, processos e estruturas da organização.
- Administração de Impostos: estabelecer e administrar a política e procedimento em matéria de impostos, a fim de que a empresa se desempenhe corretamente nas suas obrigações fiscais. Tudo fazer no sentido de manter imagem favorável da empresa junto às autoridades fazendárias.
- Informes ao Governo: supervisionar ou coordenar a preparação dos informes às dependências governamentais.
- Coordenação da Auditoria Externa: coordenar e preparar a informação que se requer a fim de que a auditoria externa realize plenamente suas funções, de acordo com as necessidades do auditor. Ser o elemento de ligações entre a empresa e a auditoria externa.
- Proteção do Ativo da Empresa: assegurar a proteção aos bens da empresa, através de controle interno, da Auditoria Interna, bem assim cobertura adequada por meio de seguros.

- **Avaliação Econômica:** avaliar continuamente as forças econômicas e sociais, assim como as influências do Governo e interpretar os efeitos que possam incidir sobre os negócios da empresa.

### **3.5.3 Tesouraria**

- **Obtenção do Capital:** estabelecer e executar os programas para obtenção do capital necessário para o negócio, incluindo as negociações para a obtenção do capital e manutenção dos convênios financeiros necessários.
- **Relações com os Investidores:** estabelecer e manter um mercado adequado para os valores da companhia, e, com relação ao mesmo, manter os contatos necessários com os banqueiros, investidores, analistas financeiros e com os acionistas.
- **Financiamento a um Curto Prazo:** manter as fontes adequadas de capital de giro com os bancos comerciais e outras instituições de créditos.
- **Banco e Custódia:** manter os convênios com os bancos. Receber, custodiar e desembolsar o dinheiro e os valores da companhia, bem como ser responsável quanto ao aspecto financeiro das transações com bens de raiz.
- **Crédito e Cobrança:** dirigir a outorga de crédito e a cobrança das Contas a favor da Companhia, incluindo a supervisão dos acordos especiais requeridos para o financiamento das vendas.
- **Investimentos:** investir os fundos da Companhia segundo as necessidades. Estabelecer e coordenar a política para a inversão em fideicomissos para pensões e outras similares.
- **Seguros:** proporcionam cobertura mediante seguros, de acordo com as necessidades.

“As funções do “Controller” variam, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes, consiste em dirigir e, na maioria das vezes, implantar os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento”.(Kanitz 1977)

Continuando com Kanitz 1977, “ a função de assessoria para controlar ainda não é de todo identificável em várias empresas e que o controlador típico tem até então, sob seu comando e atribuição, as seguintes funções: contabilidade geral,

auditoria interna, sistemas orçamentários, orçamentos operacionais, orçamentos de capital, métodos e sistemas, sistemas de computação e estatística e análise”.

#### **3.5.4. Posição Hierárquica**

No Brasil o “Controller” ocupa uma posição de *staff* do Presidente ou do Diretor Financeiro. Mas também pode ocorrer outras maneiras, que varia de empresa para empresa.

#### **3.5.5. Parâmetro dos Cargos**

De acordo com uma pesquisa da Revista Exame, edição de 3 de julho de 1981, o cargo de “Controller superou no “ranking” o de diretor administrativo, devido à conjuntura de austeridade da época, além da tendência de ênfase nos controles de custos, exigida pelos tempos atuais.

Os parâmetros dos cargos, na área financeira, conforme aplicados por Hoyler Consultores Associados, foram os:

- Diretor ou Gerente Financeiro ou Gerente Administrativo- Financeiro.

Geralmente subordinado a um diretor- presidente, diretor- superintendente ou gerente geral. O cargo financeiro responde pela implantação, coordenação e execução de toda a política e estratégia financeira da empresa.

Além de formação universitária e de uma experiência mínima de 10 a 12 anos em administração financeira, o financeiro deve estar preparado para enfrentar mudanças com uma grande dificuldade, onde exige um raciocínio analítico, interpretação e avaliação para achar a solução correta.

É indispensável que o ocupante do cargo tenha habilidade com as pessoas para compreendê-las, avaliá-las e motivá-las, em busca dos resultados de sua área.

- “Controller”, Diretor, Superintendente ou Gerente de Controle.

É o cargo responsável por todas as funções de controle econômico- financeiro (contabilidade, custos e orçamento) da empresa. Formação Universitária e experiência de 7 a 10 anos.

O titular do cargo é responsável a fazer as normas de operação da empresa, onde aparece situações variáveis com razoável grau de dificuldade, exigindo um raciocínio analítico e uma interpretação para a solução dos problemas. O gerente de

controle tem que ter um grau de habilidade suficiente para compreender, avaliar e motivar pessoas, para obter um grande resultado em sua área.

- **Gerente Financeiro ou gerente de Instituição Financeira**

O cargo é ocupado por um diretor- financeiro ou um gerente geral, ou um gerente regional ou geral no caso de instituições financeiras. Ele necessita captar e aplicar recursos financeiros necessários à operação. É responsável pela rentabilidade da instituição financeira ou pela maximização dos lucros não- operacionais das empresas. Deve Ter formação superior e uma experiência mínima na área de 4 a 6 anos. O cargo enfrenta situações diferentes, com uma razoável dificuldade, buscando resolver seus problemas através da análise de alternativas de seu conhecimento.

O nível, número e importância dos contatos que mantém em função de sua atividade exigem-lhe grande habilidade para compreender, avaliar e motivar as pessoas dentro e fora da empresa.

### **3.6. Pragmatismo das Funções do “controller”**

Duas funções formais do “Controller:

- a) Função Administrativa com alta participação no processo decisório das empresas;
- b) Função Independente em relação à Administração.

#### **3.6.1 Função administrativa**

A função do “Controller” é parte do gerenciamento, tendo maior ou menor grau nas decisões. Se espera que ele participe nas decisões operacionais e estratégicas, apresentando informações e análises, desenvolvendo planos de ação para enfrentar as dificuldades, questionando e negociando as decisões operacionais e estratégicas propostas pelos executivos operacionais, mas a dificuldade do “controller” é bastante grande onde é difícil se basear em regras definidas, e respostas corretas não existem.

O “Controller” em sua função administrativa deve procurar a eficiência e efetividade nas áreas operacionais. Enfatizar a eficiência é necessário para gerar uma margem de lucro que permita sobreviver e em longo prazo suportar o

crescimento e a manutenção dos pontos fortes da empresa. Alta eficiência resulta em melhor margem de lucro mas também na necessidade de alta especialização, tanto em máquinas, equipamentos como nas funções organizacionais”.(autor do livro)

O “Controller” deve apresentar sistemas menos rígidos, estruturados ou programados, para facilitar mudanças na área operacional com menos custo, sua posição é apresentar uma organização adequada para mudanças, de maneira que continue satisfazendo as necessidades dos clientes quando ocorrer mudanças.

Em termos operacionais, os executivos de linha dedicam longo tempo em medição, avaliação e comparação com base no critério da eficiência, tendo um objetivo de aumento da eficiência do processo; diminuição dos custos; eliminação de perdas; aperfeiçoamento e análise de valor; aperfeiçoamento as regras de segurança e proteção ao trabalho, redução de custos; melhoria na qualidade, etc. Em todos os setores os executivos operacionais procuram ter um critério de eficiência, mesmo lidando com um ambiente econômico em constante mudança. A estabilidade é exceção e pode ocorrer a pequenos intervalos. Como exemplo de mudança: taxas de rotação de vendas, de estoque, preços dos produtos e material, os suprimentos, a disponibilidade de mão-de-obra especializada. Certas mudanças possuem significância maior ou menor, produzindo impacto nos lucros, certas mudanças poderiam ocorrer alterações nos regulamentos do governo, greves, nova tecnologia, novos concorrentes e novos produtos. Os executivos de linha devem antecipar as alterações, onde não é possível manter baixo os custos e alta a eficiência sem prejuízo.

Nem sempre os executivos de linha tem tempo ou experiência para que uma missão se torne satisfatória, aí o “Controller” deve evitar o impacto da mudança sobre a atuação nos executivos operacionais; de minimizar os efeitos negativos sobre a viabilidade organizacional, com o critério de contrariar ao dos executivos de linha.

O “Controller” deve questionar os planos e ações com os seguintes títulos:

- estamos produzindo os artigos ou serviços que nossos clientes realmente necessitam? A preços competitivos?
- Temos condições de atrair e treinar pessoas que necessitamos dentro de nosso ramo de negócio?

- Asseguramos um adequado suprimento de matérias- primas para a produção do ano corrente e dos próximos cinco anos?
- Nosso nível de vendas e estoque é adequado nas atuais circunstâncias?
- São realísticos nossos planos atuais e futuros?
- Temos conhecimento dos efeitos da atual legislação sobre nossos negócios e planos definidos para melhor agir em função dos mesmos?

### **3.6.2. Função independente**

Quando a ênfase recai sobre a necessidade de independência, significa que o “Controller” é considerado responsável primário pelo sistema de relatórios financeiros e controles internos, para se obter resultado tem que ter total liberdade de ação tanto profissional como mental, sendo fiel ao desempenho de pessoas e da própria entidade e dando assim para a empresa informações seguras e confiáveis, quer para uso de seus acionistas ou para cumprir exigência legais, exemplo, prover informações à Comissão de Valores Mobiliários, à Bolsa de Valores, à Receita Federal, entidades privadas e governamentais.

O “Controller” só vai conseguir essa dependência se tiver subordinação direta ao Conselho de Administração ou à Presidência da empresa, qualquer outra posição hierárquica poderá enfraquecer sua atuação. Mesmo a forma restrita de aproveitamento das funções do “Controller”, eles conseguiram manter a objetividade e imparcialidade nas suas funções. Um dos perigos é se a principal responsabilidade for o sistema de informações e proteção aos ativos da empresa, a Administração pode negar acesso às principais informações e participações no estabelecimento das estratégias dos negócios. Se o “controller” for considerado um elemento estranho da entidade, será difícil ele avisar dos efeitos negativos ou outros assuntos relacionados à empresa, a única solução é verificar se está sendo realizado por todos a política dada pela administração. Essa espécie de Controladoria é chamada de Controle reativo, ou aquele que reage após o fato, exatamente o oposto de Controle antecipatório ou antes do fato. Neste caso o “Controller” deve manter objetividade e independência no desenvolvimento de suas funções e em relação aos demais executivos da empresa.

Há duas espécies de afirmações que constantemente ouvimos no campo das finanças. A primeira delas é que se os principais executivos da alta administração

têm conhecimento da área financeira e de controle, onde o “Controller” terá menor participação nas áreas de seus conhecimento e sua contribuição será de menor importância. Na Segunda afirmação a responsabilidade do “Controller” nos controles financeiros poderá ser limitada ou não, dependendo da preocupação que a Administração venha a manifestar, preocupação pequena responsabilidade limitada, preocupação grande maior ênfase nas responsabilidades do “Controller”.

A independência do “Controller” esta ligada a Auditoria Contábil. A regra fundamental no campo da Auditoria é de desvinculação do trabalho do Auditor em relação à Administração da entidade auditada, onde esta, não pode influenciar na apresentação de resultados, pelo auditor, aos acionista e órgãos interessados nos demonstrativos contábeis oficiais da empresa.

Quando a alta administração impõem uma política severa em seu sistema interno de controle e de relatórios financeiros, referente à confiabilidade e apresentações dos resultados em tempo hábil, o “Controller” terá um melhor desenvolvimento na função, neste caso ele é voltado a produzir relatórios de acompanhamento do tipo real versus projetado. Não existem ajustes em valores de estoques de materiais e produtos e contas a receber, ocorrência de fraudes e desfalque ou negociações ilícitas dentro da empresa.

Certas situações que a empresa passa como, rígidos controles em crise financeira e de mercado, determinam a necessidade de independência e nem tanto as características de quem ocupa a função do “Controller” e que quando ele é solicitado a dedicar quase todo o seu tempo nas responsabilidades pelo controle interno, pouco tempo restará ao problema da tomada de decisão nos negócios, permanecendo com os executivos de linha. Uma forma de eliminar essa situação é fortalecer as funções da Auditoria Interna, poupando o tempo do “Controller” para assumir outras responsabilidades.

### **3.6.3. Processo da controladoria**

As funções de Controladoria diferem em extensão, responsabilidades e situações da estrutura organizacional em cada empresa.

Em primeiro plano necessita ver quais são os elementos comuns às empresas, reconhecendo-os, pode-se trabalhar com o processo de Controladoria na prática das empresas nacionais.



A Controladoria sofre alterações dadas pelas mudanças no financeiro, resultando pela própria dinâmica empresarial, assim a Controladoria passará por fases de evolução, não se sabendo quais as etapas que se processarão.

Com um conjunto de instrumentos, o Controlador analisa os efeitos causados pelas políticas adotadas pelos administradores afetando os membros da organização. É possível desenvolver uma nova técnica para aplicações de acontecimentos, dada a dinâmica nas funções de Controladoria.

Os demonstrativos financeiros utilizados na Controladoria representa o que aconteceu e do que deveria ocorrer no futuro, dentro das propostas aceitas pela direção da empresa.

Quer as funções sejam exercidas efetivamente ou não, as questões gerenciais sempre depende de uma complexidade de fatores, muitos dos quais o Controlador não tem possibilidade de ação direta. Deve o Controlador afetar as pessoas, mas ocorre freqüentemente das funções serem afetadas pelas mesmas pessoas, internas ou externamente onde o Controlador está vinculado. Tem-se a necessidade de adequar os relatórios financeiros à linguagem compreensível pelo leitor ou instituída por entidades como a CVM, Banco Central do Brasil, e órgão governamentais, com normas estabelecidas que podem diferir daquelas elaboradas pelo Controlador. Os pontos básicos para a Controladoria têm sido o planejamento e controle dos elementos constitutivos do Balanço e Demonstrativos de Resultados das empresas, Análises Financeiros, e Relatórios Financeiros.

#### **3.6.4. Objetivo da controladoria**

Segundo Yoshitake, Mariano em seu livro – Manual de Controladoria Financeira. Para ele, “a Controladoria tem por missão obter informações das pessoas dentro da situação empresarial e, após pesquisas e análises desses dados, definir sua própria meta, comunicando-a em forma de intenções e efeitos de ordem financeiros. Sua comunicação deve ser dirigida de forma a influenciar e afetar os membros da organização a que ela pertence. A habitualidade no prover informações faz com que a administração caia numa rotina e não mais indague dos objetivos estabelecidos. A ineficiência está vinculada a essa forma rotineira de apresentação daquilo que deveria ser especificado em termos de objetivos e seu cumprimento. Por outro lado, o leitor desses relatórios financeiros pode interpretar as mensagens

contidas nos mesmos, produzindo, portanto, uma ação ou comportamento diferente daquele esperado pelos seus autores”.

O objetivo da Controladoria é analisar as informações prestadas pelo Controlador. Com as funções da Controladoria se pretende ter uma relação específica dos membros da organização, onde participe o Controlador e os terceiros envolvidos. Os planos estipulados pelo Controlador devem produzir uma resposta que interesse a si mesmo e ao participante dessa experiência, dando continuação da função, pelo fato da participação e reação da pessoa ou grupo de pessoas a quem se destinavam os planos das Controladorias Financeiras.

Estipulado às funções das Controladorias, analisa-se que efeito deseja o Controlador produzir. Primeiramente, assumir os objetivos do Controlador sendo completamente diferentes dos afetados pelas suas funções, mas mesmo assim podendo ambos obter o que desejam. Os efeitos pretendidos podem ser visto pela reação às mensagens do Controlador, exemplo, publicação de demonstrativos financeiros com o propósito de obter financiamento por subscrição pública de capital. Essas informações poderiam ser fruto da aplicação de técnicas ou princípios para solução de algum específico problema organizacional.

Controladoria poderia ser a arte de planejar e controlar as situações econômicas em transformação. A política de apresentar os meios de realização em face das contínuas transformações. Deve a Controladoria informar, influenciar e organizar a fim de instruir a administração na consecução de seus objetivos. Os meios de ação necessários para essa função deveriam seguir uma ação dinâmica de um modelo econômico empresarial, cujas configurações são bastante complexas, principalmente num país em desenvolvimento crescente e rápido como o Brasil.

Na Controladoria não se deve estipular um plano onde não seja cumprido. No propósito de ações de controle, deve o “Controller” utilizar as próprias sugestões do modelo econômico empresarial.

O resultado econômico a curto ou em longo prazo é um medidor da eficiência da ação dos administradores. No planejamento, apenas o resultado das práticas habitual da gerência, é suposto a serem seguidas, excluídas, ou seja, qualquer outra ação ainda não aprovada como ação, não racionais causam as variações negativas em relação ao planejamento.

### **3.6.5. Sistema repressivo do Controle**

O Controle constitui um sistema de organização de atividades, principalmente em termos de coerência e consciência do elemento humano na geração da receitas e despesas.

O Controle de uma organização, mesmo as empresas de grande ou pequeno porte, é exercida como um grande sistema repressivo a tudo o que possa prejudicar os interesses dos negócios, quer seja de valor material ou imaterial. Muitas vezes, estabelecem controles em base de dificuldade de se determinar em todos os níveis e a todo tempo o que possa ser material ou imaterial, assim o vigilante da entrada da fábrica revista todos os visitantes, indica o caminho a seguir, exige o preenchimento de guias de seguro, identificação de visitantes, retém a documentação relativa à entrada e saída de mercadorias e libera toda a movimentação física correspondente.

Quanto maior for a definição que a organização atingiu, mais eficaz é o Controle. As empresas que não definiram seus objetivos, não podem usar Controle com eficácia, porque não vai ser encontrado parâmetros para ser comparado e exigidos por ações corretivas.

O sistema de controle ou de planejamento mostra os pontos fracos da empresa, onde nestes pontos o controle realiza tarefas de apontar as variações nocivas ao sistema e mostrar práticas aos objetivos da empresa. Quando a empresa esta em fase de organização, período de desequilíbrio por consequência de diminuição do volume de negócios, dispensa de empregados ou uma má administração, o sistema pode não funcionar adequadamente. Neste caso o "Controller" deve ser muito eficaz, pois a administração pode escolher neste período instável, que a Controladoria tenha o pleno uso das funções, onde estas funções são melhor desenvolvidas antes ou depois dessa fase e pouca eficácia durante este período. A empresa também pode estar bem economicamente e financeiramente e estar passando por uma fase de desequilíbrio organizacional e para colocar um novo executivo para uma determinada função na empresa pode gerar conflitos. A administração não deve segurar funções do "Controller" e sim estimular para que dirija às metas principais da empresa.

"A característica mais importante da Controladoria em sua missão nas empresas deve ser a sua manifestação aos Administradores de uma forma clara,

compreensiva, lógica, exercida sistematicamente e permanentemente”.(autor do livro)

O Controlador Financeiro coloca seus conhecimentos para atingir os dirigentes e proprietários quer em sua inteligência, onde é o seu sucesso em que atinge a administração, ou na sua sensibilidade.

A Controladoria não é diferente das funções da administração, mas não possui fundamentos teóricos bem formulados.

“Teoricamente, o sistema deve apontar e recomendar a correção de tudo o que para a empresa não é aceito ou que contradiz seus princípios, ou que não é adequado do ponto de vista legal e ainda práticas tendenciosas que podem ocorrer no futuro devem ser prevista detectadas através do processo de indução e eliminadas antes que possam se manifestar ou ter possibilidade de ocorrer”. (autor livro)

O sistema aparece na vida da empresa, nos regulamentos governamentais, nas decisões dos órgãos de classes profissionais, nos relatórios de gerencia e em muitos outros lugares.

Para que o sistema segure somente o que é nocivo e estimule as boas práticas, deve-se estabelecê-lo em bases inteligentes mas humanas com a finalidade de afetar a ação criativa, incluem-se também o entendimento, a troca de idéias, as críticas e autocríticas.

Se fosse eliminado a prática de autocontrole entre departamentos, muitos procedimento poderiam se extinto, como por exemplo: as funções de recebimento e pagamento poderiam ser de um mesmo setor ou indivíduo. Na área de materiais, a função de recepção e controle de materiais, para um indivíduo ou grupo subordinado ao Gerente, poderia ser concretizada com evidentes vantagens administrativas. Essa nova política descontinuaría todo um sistema de controle existentes sobre as diversas atividades internas das empresas, impedindo um controle adequado, sobre o movimento das disponibilidades financeiras, na movimentação interna de materiais, surgindo assim o aparecimento de furtos e apropriações indesejáveis por parte dos funcionários ou setores da Tesouraria e Materiais, uma vez que os mesmos têm controle total da situação.

Reconhece os estudiosos do assunto que o Controle provoca um certo ônus além de causar atrasos e dispêndio de tempo em minuciosas análises e

conferências, porém os riscos da inexistência de Controle são bem maiores e poderiam tomar proporções alarmantes no decorrer do tempo.

### **3.6.6 Técnica de controle**

A necessidade de melhores práticas gerenciais determinou a separação da função contábil e financeira. Assim, segundo J. Brooks Heckert e Jmes D. Willson, em, “Controllershhip”, “as tarefas atribuídas ao “Controller” foram influenciadas por fatores, tais como: tamanho da empresa, práticas da indústria, personalidade e habilidade do “Controller” e a opinião do executivo principal e seus associados sobre o que deve constituir este cargo”.

“Sob um moderno conceito, a Controladoria deve estender sua função contábil para as aplicações gerenciais. Sua função é de elaboração de relatórios financeiros e aconselhamento, de fornecer mecanismos de controle. A função gerencial de controle é de medida e correção do desempenho de modo que os objetivos e planos da empresa sejam cumpridos. O “Controller” provê informações para uso do executivo funcional na realização do desempenho esperado”. (autor do livro)

O sistema de controle fornece a estrutura para decisões e também para a ação corretiva. A finalidade da comunicação e do controle é a ação, e que a função gerencial seja realizada por intermédio de outros. Os métodos formais de comunicação são encontrados em forma de relatórios contábeis, orçamentos ou relatórios estatísticos.

Normalmente, as causas dos desvios no sistema de controle, ocorre pelo fato das falhas na execução de políticas e procedimentos ou pela existência de áreas vazias dentro da organização.

Algumas razões por que existem desvios no sistema de controle:

- Não observada a política e procedimento pode ocorrer em resultado da mudança de pessoal, falta de entendimento ou falha na atribuição de responsabilidade;
- Problemas cruzam as linhas de departamentos tornando a preocupação de cada um mas sem a responsabilidade de um;
- Continuação de políticas, procedimentos ou especificações antigas, sem utilidade no presente;
- Falta de atenção da administração com as operações do dia- a- dia.

O controle por mais presente nas operações da empresa exige que se baseie em bons procedimentos administrativos, com estrutura organizacional bem definida, padrões de desempenho e avaliação regular e construtiva das realizações.

As técnicas de controle operam dentro de uma estrutura de regras bem definidas:

1ª) Os controles devem contribuir para a realização dos objetivos da empresa pela descoberta de desvios em relação às metas em tempo hábil e de maneira a permitir a tomada de ação possível;

2ª) Os controles devem possibilitar a ação corretiva com um mínimo de reações não desejadas;

3ª) Aos gerentes deve ser dada completa liberdade para implantar suas políticas;

4ª) Os controles devem auxiliar os gerentes a realizar os negócios da empresa da maneira mais lucrativa. Os aspectos restritivos que podem existir no controle são usados para afunilar os esforços e não para desencorajá-los;

5ª) Ferramentas de controle como os orçamentos, custos- padrões e manuais de procedimentos devem ser usados para estabelecer o clima dentro do qual a ação toma lugar;

6ª) O controle deve ser concebido em termos de relações de tendências ao invés de em termos de valores numéricos absolutos ou únicos. O interesse gerencial usualmente deve ser acionado toda vez que o desempenho corrente mostra desvios do planejado, e não esperar a realização de qualquer nível predeterminado de sucesso ou fracasso antes de tomar qualquer ação;

7ª) O controle requer flexibilidade ao invés de estrita aderência a qualquer dado plano de ação. Isso envolve identificar e pesar um grande número de possíveis alternativas;

8ª) Para qualquer sistema efetivo de controle, são indispensáveis o seguimento e a revisão, determinados pela própria dinâmica dos negócios.

As mais empregadas técnicas de controle em uso;

- 1) Alinhar o desempenho, de modo a aumentar a eficiência e diminuir custos. Incluindo o estudo de tempos e movimentos, inspeções, procedimentos escritos ou programas de produção;
- 2) Controles destinados a guardar os ativos da empresa contra roubos, perdas ou mal uso, enfatizando a divisão de responsabilidades, separação das atividades

de operação, custódia e contabilidade, além de um sistema de autorizações e registro contábil;

- 3) Controles usados para padronizar a qualidade, de modo a satisfazer as especificações dos clientes e dos engenheiros da empresa, preservando a integridade dos produtos comercializados pela empresa;
- 4) Certos limites de ação permite a adoção de controles que observam a delegação de autoridade que pode ser exercida sem aprovação adicional da administração. Controles como os manuais de procedimentos, políticas de direção, auditorias internas e outros ajudam a estabelecer os limites dentro dos quais os subordinados podem agir livremente;
- 5) Controles usados para medir o desempenho no cargo, como os relatórios especiais, os de produção por hora ou por empregado, auditoria interna e talvez os orçamentos e custos- padrões;
- 6) Controles específicos para planejamento e programação de operações, incluindo as previsões de vendas e produção, orçamentos, certos custos- padrões e outras medidas do trabalho;
- 7) Controles necessários para permitir à alta administração conservar os vários planos e programas da empresa em completo equilíbrio, como o: orçamento mestre, políticas e manuais de organização, técnicas de organização como os Comitês e o uso de consultores externos;
- 8) Controles elaborados para motivar as pessoas dentro da empresa, para contribuir aos seus melhores esforços. Tais controles envolvem meios de reconhecer realizações através de promoções, prêmios por sugestões ou qualquer forma de repartir o lucro.

## **4. IMPLANTAÇÃO CONTROLADORIA**

### **4.1. Empresa**

A MOVITRACK é uma empresa que visa à integração entre parceiros especialistas tais como gestoras de riscos, fornecedores de mapas e equipamentos para rastreamento veicular de segurança e logística, cujo foco principal é a disponibilização de serviços altamente customizados aos seus clientes seja nas questões de segurança e logística.

A MOVITRACK foi criada após pesquisas no mercado nacional e internacional. Através destas pesquisas realizadas no mercado, a MOVITRACK desenvolveu ferramentas avançadas de rastreamento compatíveis com nossa atual infra-estrutura de telecomunicações e necessidades verificadas nas operações logísticas dos públicos-alvo.

Capacitada a atender desde o usuário preocupado com sua segurança pessoal assim como, às transportadoras e os embarçadores preocupados com os aspectos logísticos e com a segurança patrimonial e da carga transportada.

Através de freqüentes pesquisas e atenta às necessidades do mercado, a MOVITRACK aprimora-se desenvolvendo e adequando novos produtos e serviços.

Entre as vantagens da MOVITRACK, podemos citar a vasta gama de produtos ofertados com alta qualidade e competitividade comercial, a previsibilidade do pagamento mensal em todas as suas plataformas, a transparência comercial e o aprimorado serviço de assistência técnica.

Para atender os diversos segmentos de mercado, a MOVITRACK atuará com diferentes plataformas de equipamentos. Podendo, assim, atender as necessidades reais encontradas no mercado.

### **4.2. Produtos**

#### **4.2.1. Rastreamento com GPS**

O rastreamento via satélite com base no GPS é um avançado sistema para monitoramento de veículos, que integra tecnologia digital, informática e os mais



modernos sistemas de telecomunicação, inclusive Internet, informando o local exato onde se encontra seu veículo.

O rastreador leva o mundo para a tela de seu computador, proporcionando confiabilidade e economia na operação do sistema.

O Sistema Proporciona: Rastreamento e Gerenciamento; Gerenciamento de Logística (Operação); Gerenciamento de Risco (segurança); Gerenciamento e Coordenação de frotas;

O funcionamento é baseado no Sistema de Posicionamento Global (GPS), que faz a localização exata do veículo. As informações sobre as posições dos veículos, para controle das frotas, são enviadas à Central de Monitoramento, responsável pelo controle logístico e de segurança. A comunicação dos dados entre a Central e os veículos é feita por meio de telefonia celular TDMA ou GSM.

- Trava de baú e de portas;
- Sensor de banco do carona (avisa a presença de outra pessoa na cabina do caminhão);
- Sensor de abertura de portas (avisa quando as portas são abertas em movimento);
- Escuta interna;
- Botão de pânico:

Quando acionado um destes dispositivos o equipamento entra em contato com nossos computadores informando os dados do veículo e a sua posição, a partir daí nossos operadores entram em contato com uma pessoa de confiança do cliente, previamente indicada pelo mesmo, informando do dispositivo acionado, sendo que esta pessoa, a partir deste momento, passa a ser responsável por toda operação, podendo dar ordem para bloquear o veículo, acionar a policia ou nossas unidades de apoio e resgate terrestre ou aéreo, ou simplesmente para que continuemos a rastrear o veículo

#### **4.2.2.GPS**

Trata-se de um sistema de navegação via satélite. GPS é a sigla de *Global Positioning System*. São satélites que estão em órbita ao redor da terra, através de uma rede, em formação precisa, numa altitude aproximada 21.000 Km. Transmitem

informações de tempo e distância continuamente. A frequência que o receptor de GPS opera é de 1.575 Mhz. Receptores de satélite de navegação, que comumente conhecemos como GPS, usam estas informações para calcular uma localização exata por triangulação. Como sabemos, todo ponto na Terra é identificado por dois conjuntos de números chamados coordenadas. Estas coordenadas representam o ponto exato onde uma linha horizontal conhecida como latitude, cruza uma linha vertical conhecida como longitude. O receptor de GPS localiza pelo menos três satélites e usa as informações recebidas para determinar as coordenadas Geográficas no receptor de GPS.

Comparando o tempo em que os sinais foram transmitidos dos satélites e o tempo que eles foram registrados, o receptor de GPS calcula a distância de cada satélite, sendo no mínimo computado a distância de três ou mais satélites, que resultará na sua posição na superfície da terra. Com estas distancias medidas, o receptor também poderá calcular velocidade e poderá calcular o tempo de viagem, distancia, altitude, dentre outros feitos.

O receptor de GPS pode exibir sua posição nos seguintes formatos: Latitude e Longitude, UTM- Universal Transverse Mercator, MG- Military Grid, ou simplesmente, como um ponto em um mapa eletrônico. Muitos receptores de GPS interagem com dados de cartografia internos (programados) e faz da navegação por satélite uma ferramenta fácil.

#### **4.2.3. Linha de visada dos satélites de GPS:**

Isto significa que três satélites, no mínimo, devem estar no campo de visão do receptor de GPS (que ele possa enxergar) para o correto calculo da latitude e longitude da localidade. Um quarto satélite também deve estar dentro de linha de visada, para que seja possível calcular a altitude. Em média, oito satélites estão continuamente na linha de visada, em qualquer posição na Terra.

Quanto mais satélites forem enxergados, mais preciso será o posicionamento! É importante ressaltar que, embora os sinais emitidos pelos satélites de navegação atravessem nuvens, vidro, plástico e outros materiais de

baixa densidade (leves), os receptores de GPS não trabalharão ocultos (sem linha de visada) ou debaixo d'água.

#### **4.2.4. Precisão**

A precisão de um receptor de GPS, em média, é de 15 metros. De acordo com a sofisticação do receptor de GPS, empregam-se várias tecnologias para aumentar a precisão do receptor. Um modelo profissional, sofisticado, pode ter a precisão de 3 metros ou melhor, sendo obtido através do uso de sinais de correção de satélites de navegação. Nos Estados Unidos, é admitida uma precisão de 3 metros, através de correções obtidas em pontos fixos, conhecidos como WAAS (Sistema de Aumento da Área de Abrangência). Na Europa, um sistema semelhante provê a mesma precisão denominado EGNOS. Na Ásia, o sistema de correção é provido pela MSAS. Outras metodologias para aumentar a precisão da navegação em satélites de GPS, incluem o uso de DGP; estações de revezamento de solo, fixadas em posições conhecidas, que transmitem sinais de navegação de satélites já corrigidos. Vários métodos e aplicações de DGPS podem aumentar a precisão da navegação através de GPS, de alguns metros para alguns milímetros. Usando DGPS é necessária a utilização de equipamentos sofisticados. Outro sistema de precisão é o RTK. Este é um receptor capaz de transmitir um sinal com fase-corrigida, de uma posição conhecida, para um ou mais receptores.

Vários erros de posicionamento podem acontecer e podem limitar precisão para a faixa de 15 a 25 metros.

#### **4.2.5. Bloqueador e rastreador:**

**BLOQUEADOR > PAGER:** Em geral são sistemas eletrônicos “wireless” que possibilitam bloquear o veículo à distância, utilizando-se para a comunicação e atuação, os conhecidos “pagers”. A cobertura desse sistema está restrita a área de atuação dos pagers. Trata-se do sistema mais simples, pois não tem como enviar as informações de localização do veículo. Somente consegue receber, pois os pagers são “one-way”.

**BLOQUEADOR > FM:** Este sistema é barato e eficiente para o bloqueio, pois utiliza a sub-portadora de FM, a mesma utilizada para a sintonia do rádio nos veículos. Neste sistema, as antenas de FM das emissoras contratadas pelo operador, enviam os sinais para o bloqueio do veículo, mediante solicitação à central da empresa operadora do sistema. A operadora poderá ter parcerias com diversas emissoras de rádio e distribuir o seu sinal de bloqueio para qualquer região onde haja uma emissora de FM. É um sistema simples “one-way” e não há como enviar informações do veículo sobre a sua localização.

**RASTREADOR > CELULAR + GPS:** Este tipo de rastreador agrega duas tecnologias, GPS e Celular. O GPS, conforme já descrito, é utilizado para a obtenção das coordenadas geográficas. A tecnologia do telefone celular, atua na recepção e transmissão de dados. Desta forma, através de um módulo eletrônico instalado no veículo, haverá o processamento das informações de coordenadas recebidas pelo GPS e será transmitida pelo celular, numa via “two-way”, podendo ocorrer à interação nos dois sentidos.

**RASTREADOR > “CELULAR VIA SATÉLITE” + GPS:** Funcionamento similar ao anterior, porém utiliza o serviço do celular via satélite, que em geral é utilizado em regiões distantes, onde não há ERBs da telefonia celular convencional. Não tem restrição de cobertura, visto a boa performance do celular via satélite

**RASTREADOR> SATÉLITE GEOSTACIONÁRIO + GPS:** É o genuíno sistema via satélite. Obtém as informações de coordenadas, via GPS e transmite e recebe sinais, de forma bidirecional, através de satélites geoestacionários ou de baixa órbita. Basicamente, no Brasil, temos duas tecnologias disponíveis e efetivamente eficientes. Uma opera no satélite Brasilsat, que é um satélite Geoestacionário, cuja órbita está em 38.000 Km de altitude. Trata-se do mesmo satélite que é utilizado para os sinais de televisão. Este sistema proporciona a transmissão e recepção de dados, inclusive, permitindo ao motorista enviar textos para a sua central, informando ocorrências, rotas, solicitações de apoio e tudo mais que for necessário de ser comunicado.

**RASTREADOR> SATÉLITE DE BAIXA ÓRBITA + GPS:** Tecnologia via satélite, que também utiliza o GPS para a obtenção das coordenadas geográficas, conforme descrito. Os sinais são transmitidos e recebidos através de satélites da baixa órbita, denominados de LEO (Low Earth Orbit). Esses satélites proporcionam toda a interação sobre o veículo e do veículo

para a central, inclusive, permitindo ao motorista, enviar textos para a sua central, informando ocorrências, rotas, solicitações de apoio e tudo mais que for necessário de ser comunicado.

**RASTREADOR> CELULAR ATRAVÉS DE ESTAÇÃO RADIO BASE (ERB):** Este sistema baseia-se na estrutura existente das empresas de telefonia celular. Tais empresas distribuem pela cidade, antenas com rádios transmissores para o funcionamento dos celulares, que são conhecidas como ERB. O posicionamento do veículo não é preciso, porém a velocidade de comunicação é alta e pode-se fazer uma ampla comunicação de dados, obviamente, dentro da região de cobertura das antenas celulares.

**RASTREADOR POR TRIANGULAÇÃO:** Esse sistema utiliza antenas estrategicamente distribuídas pela cidade, onde é possível, pelo processo de triangulação, determinar o ponto onde o veículo está localizado, A precisão dependerá da disposição das antenas. Saindo do perímetro de abrangência das antenas, o sistema não funcionará.

#### **4.2.6.Rastreadores com base em plataforma GSM.**

Utiliza a tecnologia GPS (Sistema de Posicionamento Global) para localização e para a comunicação usa a tecnologia GSM (TIM, OI, CLORO, ETC).

Como atrativo e diferenciador da versão GSM temos os seguintes recursos:

- Para o cliente final, o acesso à posição do veículo pela Internet e maior eficiência na recuperação de veículo roubado.
- Para as transportadoras com itinerário dentro dos centros urbanos o custo de aquisição e de operação se mostra inferior ao das soluções satélites, alta qualidade do equipamento e os mesmos recursos disponíveis nas demais soluções baseadas em tecnologia satélites.

A unidade de processamento central armazena e transmite automaticamente em tempo integral, independentemente de qualquer solicitação, as posições enviadas pelo sistema GPS a nossa central de monitoramento em intervalos de alguns segundos, enquanto a ignição estiver ligada. Ao solicitar a posição atual do veículo, o cliente poderá visualizar seu ultima posição assim como o status dos

diversos sensores instalados nos veículos além da velocidade e quilometragem atual, de forma rápida pela Internet.

O Rastreador com base em plataforma GSM é fabricado sob rígidos padrões de qualidade atendendo as exigências da indústria automotiva e pode ser instalado em veículos, caminhões e embarcações.

Utiliza exclusivamente a rede de dados (GPRS) para transmissão das informações do veículo para a nossa central, permitindo desta forma uma tarifação bem inferior da comunicação por voz e funcionamento de forma transparente.

A MOVITRACK através de contratos corporativos oferece a seus clientes uma mensalidade onde já está incluso o custo do meio de comunicação, tornando o custo operacional um grande atrativo para as transportadoras e gestoras de riscos que necessitam com grande frequência localizar seus veículos.

Composição básica preliminar do equipamento:

- Unidade de processamento central programável;
- Unidade GPS com antena ;
- Modem Celular com antena ;
- Botões de Pânico;
- Sirene;
- Entre outros configurados e estabelecidos de acordo com as necessidades;

Recursos

Entradas: velocidade, RPM, porta do motorista, porta do passageiro, porta baú, botão de pânico, ID do motorista, ignição, sensor de desengate, sinal de comunicação do módulo, sinal de GPS, entradas adicionais.

- Saídas: bloqueio, setas, sirene, trava de baú, saídas adicionais. Configuráveis até um número preliminar de quinze 15 acessórios.

#### **4.2.7.Pacote básico**

Adicionando-se a gestora de risco que vai fazer o monitoramento e o rastreamento. Trata-se de um parceiro especializado.

A central de monitoramento opera 24hs por dia 7 dias por semana (inclusive feriados), e além da conexão com o sistema COPOM (190), podemos conectar a uma empresa de segurança patrimonial ou de pronta resposta, da preferência do cliente. Adicionalmente temos empresas de segurança patrimonial parceira que poderão prestar o serviço de pronta resposta para um atendimento VIP.

O operador da central de monitoramento se necessário pode interagir com o seu veículo acionando remotamente dispositivos de segurança, bloqueando o motor, disparando alarmes, etc.

- Central de atendimento a emergências operacional 24 horas por dia, 7 dias por semana, inclusive feriados.
- 01 Teste mensal realizado pelo cliente.
- Atendimento aos pedidos de socorro via botão de pânico ou pelo 0800 para aviso de roubo.
- Pagamento da assinatura celular.

#### **4.2.8. Pacote vip**

Feito pela gestora de riscos. Esta empresa irá oferecer os pacotes de serviço de acordo com a necessidade específica de cada cliente. Isto será possível através do equipamento, bem como os produtos oferecidos pelas empresas parceiras. Os quais são: o provedor de mapas e softwares customizados com funções pertinentes à natureza da operação de cada cliente e a gestora de riscos.

O operador da central de monitoramento se necessário pode interagir com o seu veículo acionando remotamente dispositivos de segurança, bloqueando o motor, disparando alarmes e etc.

- Central de atendimento a emergências operacional 24 horas por dia, 7 dias por semana, inclusive feriados.
- 01 Teste mensal realizado pelo cliente.
- Atendimento aos pedidos de socorro via botão de pânico ou nosso 0800 para aviso de roubo.
- Pagamento da assinatura celular.
- Pagamento do custo de transmissão limitado a 1 Mbits/mês.
- Acesso livre e ilimitado a localização pela Internet.

- Escolta digital, acompanhando o motorista em rota pré- definida em situações de exceção.
- Concierge virtual podendo prestar diversos serviços ao motorista em situações de emergência.
- Uso ilimitado da central de monitoramento para situações de exceção.

#### **4.2.9. Equipamento Satelital**

Utiliza a tecnologia GPS (Sistema de Posicionamento Global) para localização e uma rede de Satélites para a comunicação .

O sistema GPS fornece a posição geográfica do veículo e o equipamento, recebendo e enviando estes sinais do GPS e a situação dos sensores/atuadores via satélite para a central de monitoramento. A MOVITRACK captura essas informações e as processa de modo que possam ser vistas via internet. O cliente pode ver além da localização, inúmeras outras informações on-line sobre seu veículo.

- Cobertura Global via rede de satélites .
- Para as transportadoras o custo de aquisição e de operação inferior ao das outras soluções satelitais aliada à alta qualidade do equipamento.

Utiliza exclusivamente a rede de dados (TCP/IP) para transmissão das informações do veículo para a nossa central, e utilizando-se de transmissões muito rápidas o que aliado ao modelo comercial de tarifação que cobra apenas pela fração de segundo utilizada para a transmissão, resulta desta forma em uma tarifação bem inferior do que o custo experimentado pelos sistemas satelitais.

A MOVITRACK através de contrato corporativo com as empresas concessionárias de equipamentos e sinais satelitais, oferece a seus clientes mensalidades em função do perfil de uso de cada cliente, tornando o custo operacional um grande atrativo para as transportadoras e gestoras de riscos que necessitam com grande frequência localizar seus veículos nas regiões mais ermas do País. O valor da assinatura básica mensal da comunicação satelital, já se encontra incluído no custo do monitoramento mensal.

Os principais clientes deste equipamento são motoristas autônomos, frotistas, embarcadores, operadores logísticos assim como empresas interessadas em otimizar suas operações de transporte e gerenciar suas operações logísticas.



#### O SOFTWARE PERMITE:

- Mapas completos e precisos;
- Históricos de rotas e velocidades;
- Possibilidade da confecção de relatórios;
- Possibilidade de determinação de área de risco e cerca eletrônica;
- Não necessita computador exclusivo acesso pela Internet.
- Além de configurações adequadas caso a caso.

#### O HARDWARE POSSUI:

- Instalação rápida;
- Equipamento compacto ;
- Teclado de mensagens pré- formatadas para a comunicação entre central e motorista (Acessório opcional)
- Posição do veículo disponibilizada na tela do computador do cliente via internet.
- 0800.e 0300 – Disponíveis 24 horas por dia para atendimento integral ao cliente em casos de exceção. Ou de acordo com a necessidade do cliente (Logística)
- CPU Módulo de Transmissão de dados, rastreamento e sistema de bloqueio.
- Telefone Mundial GLOBALSTAR / Immarsat D+
- Antena externa;
- Kit Viva Voz;
- Botões de pânico e Sirene

#### Acessórios:

- Da mesma for que os outros, ainda vão ser definidos;
- Bloqueador de combustível (eletroválvula);
- Trava / Destrava da porta do baú;
- Sensor de Abertura da porta do baú;
- Sensor de Abertura de porta do motorista/ passageiro;
- Três opções de Teclado;
- Sensor de Temperatura para Baú Isotérmico;
- Sensor de desengate de Carreta;
- Trava de 5ª Roda;
- Entre outros.

#### **4.3. Mercado**

Os principais clientes deste equipamento são proprietários de veículos de passeio preocupados com a sua segurança pessoal e de seus familiares, assim como de seu veículo. Motoristas autônomos, frotistas, embarcadores, operadores logísticos assim como empresas interessadas em otimizar suas operações de transporte e gerenciar suas operações logísticas

#### **4.4. Crenças e valores**

Visa ser reconhecida pelos clientes como a melhor marca no segmento de monitoramento e rastreamento de veículos, cargas e afins, por meio da qualidade em seus produtos e serviços, excelência no atendimento, custos competitivos e inovações no mercado.

#### **4.5. Filosofia e missão**

Integrar provedores de serviços e soluções tecnológicas inovadoras de localização e comunicação móvel nas áreas de segurança e logística, com o intuito de satisfazer clientes e gerar valor aos acionistas e colaboradores, diferenciando pela qualidade dos produtos, serviços e especialmente pelo atendimento, consolidando a marca MOVITRACK, através de uma postura ética.

#### **4.6. Propósitos básicos**

A MOVITRACK comercializa soluções baseadas em tecnologias de rastreadores por sinal de celular baseados em tecnologia GPS em plataforma celular (GSM) e utilizando também plataforma de comunicação satelital. Possui completa infra-estrutura e os mais variados serviços para atender as diversas necessidades do cliente.

#### **4.7. Planejamento estratégico e operacional da empresa**

##### **NOSSO DIFERENCIAL**

- Cobertura em todo Território Nacional
- Assistência técnica e instalação em todo o Brasil
- Comunicação rápida com o motorista

#### **4.8. Modelo de gestão da empresa**

Participativa, onde todos os indivíduos componentes do quadro da empresa terão responsabilidade global pelo empreendimento, participando ativamente nas tomadas de decisão, nas operações e também na divisão dos lucros/prejuízos da empresa.

#### **4.9. Controles internos da empresa**

Os sistemas de controle internos da empresa serão realizados de forma que o acompanhamento dos processos reflita a real situação do que está ocorrendo nos diversos setores componentes da organização. A atuação destes controles abrange todos os departamentos da empresa. Sendo da parte financeira, análise de cenários macro e micro econômicos, juntamente com a atuação do departamento de marketing e vendas elaborando os perfis dos públicos-alvo. Dentro deste íterim estão os processos administrativos de controle, compras, recursos humanos e também da parte de pesquisas tecnológicas sendo que esta ultima atuará no mercado interno e externo.

#### **4.10. Sistema de informações gerencial**

O sistema de informações gerenciais será realizado de forma a se fazer o acompanhamento geral da empresa, ou seja, cada área obrigatoriamente terá acesso aos dados e informações com impacto direto e indireto conhecendo os processos e os procedimentos de fluxo de informações, sua influência e atuação de modo a prevenir e planejar de acordo com os cenários apresentados, sejam eles internos e/ou externos.

#### **4.11. Mercado do rastreador**

Cresce a procura por parte das transportadoras que dispõem de frota, e também de pequenos frotistas, por sistemas de rastreamento, bloqueio e monitoramento por satélite, buscando encontrar alternativas para se evitar os riscos de roubos de cargas, que tem crescido assustadoramente no País.

Além dos grandes pólos produtores, do Sul/Sudeste do País, como também das Indústrias do Nordeste, de onde se escoam grandes volumes de cargas (matérias-primas) direcionadas para as indústrias de transformação instaladas principalmente no Estado de São Paulo, a exigência por frotas rastreadas, próprias ou de terceiros (carreiros autônomos), vem tornando-se condição prioritária, e assim, vem provocando uma busca desenfreada por equipamentos portadores de GPS (rastreados por satélite). Os equipamentos e softwares além do quesito segurança fornecem mais uma ferramenta no que diz respeito a controladoria. Ou seja, com a utilização dessas novas ferramentas pode-se obter e analisar informações relevantes ao processo em tempo praticamente real. Informações tais como, controles de deslocamento, tempos e gastos no deslocamento, otimização de paradas programadas, localização de cargas e tempo de chegada destas entre outros. Sendo assim a análise e interpretação destes fatores e informações transformados em vantagens competitivas nos mercados das empresas que têm suas operações baseadas em logística. /sendo o serviço favorecendo também a segurança do transporte de tais cargas, dos veículos e de seus motoristas.

#### **4.12. Implantação Controladoria**

A implantação da controladoria vai ser baseada nos fluxos de informações através da empresa, composta de sistemas independentes e subsistemas e com o uso dos sistemas de processamento de dados automático, em tempo se vê a informação gerencial que permita à tomada de decisão, tendo um sistema total de ação, ou seja, um sistema operacional e efetivo.

Para realizar um negocio vai se depender do êxito da interação entre os fluxos de informação, material, dinheiro, mão-de-obra, e bens de capital dentro da empresa, estabelecendo forças para o crescimento.

O sistema é definido como “qualquer entidade, conceitual ou física, que consiste de inter- relacionamento, interação, ou partes independentes, e constitui um pré- requisito para coordenar as atividades da empresa na satisfação dos requisitos para completar um plano”.

O sistema de controle gerencial vai ser definido como um conjunto de políticas, procedimentos e processamento da informação orientada a dar direção às atividades empresariais nos seguintes pontos:

- Pelo estabelecimento de objetivos;
- Pela medida de progresso na realização desses objetivos;
- Pela indicação da necessidade por ação corretiva.

As experiências servem para ajudar o futuro, onde é o que interessa a administração, pois a gerencia só pode influenciar eventos do futuro.

No controle financeiro temos três formas de controle relevantes:

- Planejamento estratégico e controle;
- Controle gerencial;
- Controle operacional.

O principal foco no sistema financeiro é o controle gerencial. Algumas características serão:

- O complexo se relaciona com a organização como um todo;
- A informação deve ser apurada, integrada e desenvolvida dentro de um estabelecimento conjunto de procedimentos;
- Preocupar com a coleta de informações para uso dos executivos das operações;
- As raízes na psicologia social e as atividades mentais envolvidas são essencialmente as de persuasão e motivação;

A finalidade global do controle pode ser vista como o “Ciclo do Controle”:

- 1) Determinar objetivos.
- 2) Formular planos táticos ou estratégicos.
- 3) Determinar atividades ou cargos de trabalho.
- 4) Determinar recursos necessários.
- 5) Obter aprovação de planos.
- 6) Executar planos.
- 7) Comparar desempenho com planos.

- 8) Comparar resultados com planos.
- 9) Comparar objetivos alcançados com objetivos planejados.

Três elementos básicos da organização com o objetivo de conceituar a Controladoria:

- 1) Setor de Administração: departamento de assessorai, comitê, pesquisa operacional e tesouraria.
- 2) Setor de Operações: pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento de produtos e produção.
- 3) Setor de Controladoria: contabilidade geral, contabilidade de custo financeiro, análise de custo gerencial e orçamento.

A Administração aprova os planos, toma decisões através de recursos disponíveis e as operações iniciam os planos estabelecidos. A Controladoria funciona entre a Administração e Operação.

O setor de Operação se intera com os mercados, como cliente ou vendedor, gerando dados como engenharia, inspeção, tempos e movimentos e também informações, planos, previsões e estimativas, dirigidas à Administração em resposta às necessidades da pesquisa operacional e outros setores da Administração. Com a mesma semelhança o setor de Controladoria fornecerá dados e informações de controle para vários subsistemas em forma de relatórios operacionais de desempenho.

#### **4.13. Análise**

Análise de um procedimento com a obtenção de evidências com dados objetivos, observáveis, opiniões, atitudes e valores que estes geram.

Os instrumentos utilizados na coleta de evidências, análises dos documentos escritos, planos, programas, balanços, previsões e comunicações internas.

Questionamento, entrevistas, escalas de atitude, técnicas de observação sistemática e reuniões de grupo e um tratamento quantitativo, com as técnicas estatísticas apropriadas para cada caso.

O processo de aplicação começa com a coleta de evidências e esta gera análises da mesma: a coleta de evidências é constante ao longo do processo, já que

as análises efetuadas podem exigir a obtenção de informações mais detalhadas ou concretas sobre os fenômenos identificados.

Analisar as informações recolhidas com o fim de obter uma visão clara e objetiva da realidade. Realização de dois processos fundamentais: identificação e seleção de referenciais, com os quais contrastar os fatos observados. Os referenciais serão objetivos e estarão fundamentados nas teorias contábil e estabelecimento de indicadores de medida que possibilitarão o contraste entre os fatos identificados e os referenciais fixados.

O estabelecimento de referenciais e indicadores garante a objetividade e a validade das análises, já que permite identificar problemas e disfunções, assim como descobrir suas causas e prevenir seus efeitos.

A fase de análise não se dá em uma seqüência contínua, mas que vai tendo lugar à medida que se vão recolhendo informações novas. A medida que se recolhe informação vai analisando, e à medida que se analisa vai requerendo mais informação sobre aspectos concretos.

Um diagnóstico tem como objetivo emitir um julgamento sobre a realidade percebida, consistindo em, avaliar os problemas e disfunções identificadas na fase anterior; determinar suas causas e suas conseqüências; considerar seu grau de gravidade e os riscos que implicam; evidenciar os aspectos positivos do sistema e fazer uma relação dos pontos fortes e fracos.

Orientar os responsáveis de cada departamento para o exercício de suas funções e assunção de responsabilidades. Padronizar e esclarecer a terminologia utilizada por cada um, nas suas várias áreas de atuação, modalidades e enfoques técnicos. Permitir levar ao conhecimento da administração o papel, as responsabilidades, a capacitação dos agentes públicos envolvidos em ações, a forma de atuação, o âmbito dos trabalhos desenvolvidos, as atribuições, e, principalmente, as contribuições à melhoria de desempenho da empresa. Servir de instrumento para ampliar e melhorar o relacionamento técnico-profissional entre os agentes envolvidos na empresa. Servir de ponto de partida para as adaptações que, diante de circunstâncias legais, tiverem de ser efetuadas no exercício da controladoria, tendo em vista as diferentes modalidades na administração direta, indireta e descentralizada, estabelecer uma base para a avaliação de desempenho dos agentes envolvidos. Aperfeiçoamento e treinamento dos agentes de cada departamento para melhoria do mesmo.

Todo controller parte de evidências, de dados objetivos, onde elas não são unicamente os fenômenos observáveis, mas também as opiniões, atitudes e valores que estes geram. Por outro lado, os dados escritos possuem um papel fundamental na identificação das evidências, já que são uma das principais fontes de informação do Controller.

Os instrumentos utilizados pelo Controller na coleta de evidências são, em primeiro lugar, as análises dos documentos escritos de que a entidade dispõe: informes, planos, programas, balanços, previsões e comunicações internas, em segundo lugar, utiliza todos os instrumentos próprios da investigação qualitativa em ciências humanas, como são questionários, entrevistas, escalas de atitude, técnicas de observação sistemática e reuniões de grupo e por fim, os dados que permite receber um tratamento quantitativo, com as técnicas estatísticas apropriadas para cada caso.

A coleta de evidências não se dá em forma de fase inicial que finaliza para se passar à fase seguinte.

O processo de aplicação do controller começa com a coleta de evidências e esta gera análises da mesma, mas sua ação não acaba aqui: a coleta de evidências é constante ao longo do processo, já que as análises efetuadas podem exigir a obtenção de informações mais detalhadas ou concretas sobre os fenômenos identificados.

Algumas estruturas para um trabalho com resultado na empresa, estruturar normas para cada departamento em relação ao seus serviços, posições adotadas, comunicação de resultados, monitoramento e avaliação dos trabalhos. Ter um comprometimento ético em relação ao trabalho do controller, integridade, prudência e zelo profissional, responsabilidade, comprometimento, utilização de tecnologia atualizada, estratégia tendo compromisso com a missão e modernização. Identificar clientes e suas demandas, dar satisfação ao cliente, com todos esses procedimentos se garante o atingimento dos resultados pretendidos.

Um controller constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e externos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais, os seus procedimentos são os exames, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao Controller obter dados suficientes para fundamentar suas conclusões.



Os testes de observância visam à obtenção de uma razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários, os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informações da empresa, às informações são úteis, de modo a fornecerem base sólida para as conclusões e recomendações. Muitos erros se dão na empresa pelo fato de aplica-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da empresa, tanto em termos físicos quanto monetários. O Controller deve assessorar a administração no trabalho de prevenção de erros, obrigando-se a informá-la, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de erros detectados no decorrer de seu trabalho.

O planejamento de um controller compreende os exames preliminares da empresa, para definir a amplitude do trabalho a ser realizado de acordo com as diretrizes estabelecidas pela administração. O planejamento deve considerar todos os fatores relevantes na execução dos trabalhos, especialmente os conhecimento detalhado dos sistemas contábil e de controles internos da empresa e seu grau de confiabilidade, os ciclos operacionais da empresa relacionados com volume de transações e operações, conhecimento das atividades operacionais da empresa, como suporte para análise eficaz dos procedimentos e sistemas de Contabilidade de Custos que estão sendo aplicados para acompanhar e controlar o uso e o consumo de recursos, conhecimento da execução orçamentária, tanto operacional como de investimentos, no sentido de verificar a exatidão de apropriação dos valores, se os desvios estão sendo controlados e se as conseqüentes ações corretivas estão sendo aplicadas.

Cada setor deve documentar seu planejamento e preparar, por escrito, o programa de trabalho, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, a curto ou em longo prazo dependendo do que vai ser realizado, cada programas de trabalho deve ser estruturado de forma a servir como guia e meio de controle, devem ser revisados e ou atualizados quando necessário.

O Controller deve obter, analisar, interpretar e documentar as informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais para dar suporte aos resultados de seu trabalho. O processo de avaliação das informações contábeis compreende na obtenção de informações sobre todos os assuntos relacionados com os objetivos e alcance da controladoria. As informações devem ser suficientes, adequadas, relevantes e úteis no fornecimento de evidências às conclusões e recomendações, a informação suficiente é factual e convincente, a informação tem que ser adequada, onde confiável ela propicia a melhor evidência alcançável através do uso apropriado das técnicas, a informação relevante é a que dá suporte às conclusões e recomendações da auditoria interna, a informação útil é a que auxilia a entidade a atingir suas metas.

O processo deve ser supervisionado para alcançar razoável segurança de que o objetivo do trabalho do controller está sendo atingido, já o mesmo deve adotar procedimentos adequados para assegurar-se que todas as contingências ativas e passivas relevantes, decorrentes de processos judiciais, reivindicações e reclamações, bem como de lançamentos de tributos e contribuições em disputa, foram identificadas e são do conhecimento da administração da empresa, além disso deve examinar a observância das legislações tributária, trabalhista e societária, bem como o cumprimento de normas reguladoras a que estiver sujeita a empresa.

Toda a controladoria deve ser documentada, todos os elementos significativos dos exames realizados, executada de acordo com as normas aplicáveis. Os papéis de trabalho devem ter abrangência e grau de detalhes suficientes para propiciarem a compreensão do planejamento, da natureza, da oportunidade e extensão dos procedimentos aplicados, bem como do julgamento exercido e do suporte das conclusões alcançadas. Os papéis de trabalho devem ser elaborados, organizados e arquivados de forma sistemática e racional. Ao se utilizar de análises, demonstrações ou quaisquer outros documentos.

Depois de determinar a extensão de um teste ou método de seleção dos itens a serem testados a controladoria pode empregar técnicas de amostragem estatística.

O relatório é o instrumento técnico pelo qual se comunica os trabalhos realizados suas conclusões, recomendações e as providências a serem tomadas pela administração. O relatório deve ser redigido com objetividade e imparcialidade, de forma a expressar claramente os resultados dos trabalhos realizados.

Deve-se ter o máximo de cuidado, imparcialidade e zelo na realização dos trabalhos e na exposição das conclusões. A utilização da equipe técnica supõe razoável segurança de que o trabalho venha a ser executado por pessoas com capacitação profissional e treinamento requerido nas circunstâncias.

Examinar os aspectos da eficiência e da eficácia, antes, durante e após a fase da aplicação dos processos da empresa.

A eficácia refere-se à análise do grau de consecução dos objetivos fixados por parte do sistema. Este aspecto afeta a totalidade de espaços e níveis de análise, já que a avaliação da eficácia é uma das principais missões. Portanto, a perspectiva de eficácia como ótica de avaliar o grau de consecução dos objetivos, estará presente ao longo de todo o processo da empresa e será à base de análise. Existem espaços que, por sua natureza, se prestam mais a ser analisados a partir de uma perspectiva de eficácia; este é o caso das variáveis legal e profissional.

A eficiência refere-se à análise do grau de consecução dos objetivos fixados com o mínimo possível de recursos, tanto econômicos como materiais e funcionais. Esta dimensão de análise está presente em todos os espaços e níveis.

A análise da eficiência se dá com mais frequência nas variáveis que apresentam um enfoque parcialmente legal e de controle interno, como são as variáveis legal, profissional e a perspectiva de gestão econômica: é de vital importância avaliar se os elementos que integram estas variáveis conseguem os objetivos fixados com o mínimo de gasto tanto econômico como temporal.

Assim, a perspectiva de análise de eficácia articula-se à perspectiva de eficiência, ainda que em função do objeto a analisar predomine um enfoque por justa posição ao outro.

Um estudo do controller, na empresa, vale a pena ser feito, pois poderá contribuir para o sucesso da mesma, deve-se ter uma comunicação adequada onde tem a possibilidade de obter resposta favorável dos agentes, formando assim conclusões sólidas sobre os resultados obtidos e emitir recomendações e propostas de ação orientadas à melhoria das disfunções detectadas. As recomendações serão operativas, claras, compreensíveis e realistas, e aplicadas pelos responsáveis dos departamentos.

#### 4.14. PRODUTOS INOVADORES

A partir da idéia do monitoramento por satélite como atividade necessária à solução de problemas da segurança, busca-se analisar a importância da criatividade e da inovação no processo de geração de novos produtos, inserindo-a em uma estratégia empresarial própria do atual contexto socioeconômico e produtivo.

As grandes mudanças transcorridas desde séculos passados e, sobretudo, nas últimas décadas deste século, têm desenhado um novo contorno social e, conseqüentemente, uma nova imagem para cada ramo produtivo ou profissional.

A globalização econômica, comunicacional e cultural trouxe realidades desconhecidas para indivíduos e empresas, os quais precisam conviver, em suas atividades cotidianas, ora com a diversidade, ora com a permanência de características locais e regionais. Assim, inovar e ser criativo é tanto uma imposição dos novos processos e estruturas organizacionais, quanto uma busca de auto-realização e diferencial para um mercado competitivo.

Nesta direção, o monitoramento por satélite, atividade geradora de criatividade, inovação e segurança surge como um elemento estratégico de empresas e corporações, dispostas a dar segurança as pessoas em um mundo cada vez mais violento, como já se iniciou no século XXI.

Numerosos estudos no campo da psicologia, da ciência, da educação, entre outros, têm sido desenvolvidos acerca da definição e dos elementos envolvidos no ato de criar, qualquer pessoa é capaz de desenvolver esta habilidade.

Atualmente, um novo interesse e preocupação com o campo da criatividade tem possibilitado um avanço encorajando a adoção em áreas antes consideradas com dificuldades ao seu desenvolvimento. Setores como a engenharia, finanças, administração, marketing, organizações industriais são exemplos deste novo posicionamento, as quais, sem preconceitos, investem no pensamento criativo como idealizador de novas conquistas. No presente mundo da violência, é imprescindíveis os elementos de criatividade e inovação para a segurança de um todo.

Esta visão da criatividade como ferramenta de trabalho tem eco na afirmação de KNELLER (1968, p.101) de que *"grandes criações não brotam completamente formadas na mente de seus criadores, mas são fruto de duro trabalho, contínua experimentação e adequado emprego das realizações de outros homens"*. O autor também coloca que algumas trabalhos oferecem mais campo do que outros à

criatividade (p.26). Da mesma forma, FLIEGLER apud KNELLER (1968, p. 27) afirma que *"a criatividade situa-se na região que, em cada indivíduo, depende de sua área de expressão e capacidade"*.

Segundo ALENCAR (1995, p.108), em uma empresa, *"um sujeito motivado demonstrará alto grau de envolvimento e nível de dedicação ao trabalho; sentindo-se satisfeito pelo reconhecimento de seus esforços e habilidades, dará o melhor de si."* Mas um clima criativo somente é possível com o apoio da administração superior. Neste sentido, WHITING e THOMPSON (1989) apud ALENCAR (1995, p.108) enumeram certos princípios e fatores que precisam estar presentes para que tal situação ocorra:

- Liberdade no local de trabalho para que possa perseguir idéias inovadoras;
- Estrutura organizacional e política flexíveis, enfatizando a confiança e cooperação mútuas;
- Estrutura organizacional e clima de trabalho onde prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, encorajando iniciativas e desafiando capacidades dos mesmos;
- Estrutura organizacional que mantém a autonomia, flexibilidade e vitalidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade.

É fundamental que as empresas insiram-se adequadamente no contexto global, e possibilitem a criação de espaços para o desenvolvimento concreto da criatividade pessoal e profissional. Peter DRUCKER apud MENNA BARRETO (1997, p.149). afirma: *"a necessidade de criatividade dobra a cada geração"*. Certamente, também as transformações em nível organizacional, deparam-se com mudanças de atitudes e pontos de vista em nível individual.

No que tange ao aspecto social, as inovações, quando introduzidas em um grupo, sempre representaram um salto qualitativo no desenvolvimento do mesmo. Neste processo de geração de soluções, o conhecimento é fundamental, bem como a combinação de informações ou a associação de idéias (QUEIROZ, 1999, p.7).

O termo inovador tem se tornado, uma das palavras-chave da época atual, caracterizando a dinâmica da sociedade industrial

Para que a inovação se concretize nas organizações, são necessárias condições favoráveis, como refere MORUP (1992, p.82) apud SILVA (1998), quando coloca

que *"o principal desafio dos líderes do século XXI será liberar a capacidade mental de suas organizações"*. Por outro lado, levantando a questão com relação ao mercado, GALBRAIT (1996, p. 47) apud SILVA (1998) diz que; *"identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-los em produtos que representem soluções, é assegurar à empresa moderna: sobrevivência e expansão, e estes são, fundamentalmente, problemas criativos."*

O fluxo de informações entre as pessoas, a receptividade às mudanças e a disponibilidade de capital são os fatores externos mais representativos para determinar a quantidade, a profundidade e direção das inovações em uma comunidade. A transmissão instantânea de dados e informações para qualquer ponto do globo são aspectos facilitadores deste fluxo, mas há a necessidade de aceitação das mudanças pelos grupos sociais. Este talvez seja o aspecto que gere maior entrave na implantação de novos sistemas e soluções. A dificuldade em assumir riscos e romper paradigmas podem ser barreiras importantes ao processo de inovação, geralmente as mudanças vão sendo incorporadas lentamente e de modo sutil.

A adequação das empresas ao novo cenário mundial é essencial e envolve o desenvolvimento do potencial criativo em todos os seus níveis, desde os altos escalões até os funcionários de nível básico, pois como afirmam NOLAN e CROSON (1996, p.33) apud SILVA (1998), *"a nova empresa será organizada em torno de seus processos e centrará esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, seus "jobs" exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade, habilidade na tomada de decisões e um forte caráter inovador alimentado pelo estímulo à criatividade"*. Para o sucesso e o futuro das organizações é importante à criatividade e a inovação.

#### **4.15. A Globalização, as Empresas e a Criatividade**

As empresas têm, obrigatoriamente, se voltado para as transformações do mercados e para os novos rumos dos processos produtivos.

Enquanto, no início do período de industrialização, predominou a ideologia com a produção em massa, agora, uma tendência é à flexibilização e personalização produtiva, com o custo da diversidade dirigindo-se a zero, este fato deve-se ao acelerado desenvolvimento tecnológico. Surgem os produtos altamente

personalizados possibilitando adaptações especiais e uma variedade infinita na produção.

O desenvolvimento da informática criou condições para o desenvolvimento humano, e que o conhecimento está sendo, cada vez mais, uma fundamental fonte de riqueza para as nações.

Para que a otimização ocorra é preciso antecipar os problemas e focar as oportunidades a partir das necessidades dos beneficiários do produto, levando em conta a concorrência.

Cientes do problema de violência e roubo aumentando cada dia a tendência é de cada vez mais organizações e empresas surgirem com métodos e produtos cada vez mais inovadores para a segurança de um todo.

## 5.CONCLUSÃO

A análise dos diversos conceitos permite que o controle exercido pela controladoria adote uma perspectiva ampla, pois somente assim, será possível obter como produto a informação. Entretanto, deve-se reconhecer que o controle é um processo de múltiplas aplicações, e pode ser exercido sobre todas as atividades na organização. Isto implica em determinar um sistema para seu correto entendimento.

O controle exige o desenvolvimento de um conjunto de atividades caracterizadas como ciclo do controle que apresenta em suas etapas semelhança com o processo de gestão

A controladoria representa para a organização o órgão responsável por aferir o desempenho econômico sistematicamente. Ela possibilita ao gestor certificar-se que o desempenho real está dentro dos padrões planejados, e em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. Em consequência, as decisões dos gestores voltam-se para atender a necessidade de todos maximizando os recursos e garantindo melhores resultados para a empresa.

Mudanças de paradigmas são necessárias para gerenciar os novos dados e a diversidade de visões que convivem no mercado atual.

Conclui-se que atitudes deverão ser sempre mais freqüentes e cada vez mais inerentes a qualquer mercado, trata-se de uma necessidade evolutiva. Quem não desenvolver novos produtos para seus consumidores, precisará ser mais ativo e participativo, desenvolvendo criticamente seus produtos e serviços, e ajudando no novo modo de viver no século XXI.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAUTELA, Alciney Lourenço; POLLONI, Enrico Giulio Franco. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, Leila da Costa e VIOLA, Eduardo. **Incertezas de Sustentabilidade na Globalização**. Campinas, SP: UNICAMP, 1996.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil / financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

GUIMARÃES, Marília Marques. **A Criatividade na Concepção do Produto**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado, PPGE/UFSC, 1995.

LASTRES, Helena M.M.L. e ALBAGI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MISIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2ed. Paulo: Atlas, 1995.

QUEIROZ, Alexandre Hering de. **Empatia e Inovação – Uma Proposta de Metodologia para a Concepção de Novos Produtos**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado, PPGE/UFSC, 1999.

ROBBINS, Lois. **O Despertar na Era da Criatividade**. São Paulo: gente, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria financeira**. São Paulo: IOB, 1984.

<<http://www.economiabr.net>>. Acesso em 12 de março de 2005.

<<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 12 de março de 2005.